JOHN C. MAXWELL



17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM

THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK

LĐXH
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Mục lục

17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM 3

CÙNG JOHN C. MAXWELL CHINH PHỤC THÀNH CÔNG 4

GIỚI THIỆU 5

1. NGUYÊN TẮC TẦM QUAN TRỌNG 7

2. NGUYÊN TẮC TOÀN CẢNH 11

3. NGUYÊN TẮC PHÙ HỢP 17

4. NGUYÊN TẮC ĐỈNH EVEREST 22

5. NGUYÊN TẮC CHUỖI LIÊN KẾT 29

6. NGUYÊN TẮC NGƯỜI ẢNH HƯỞNG 36

7. NGUYÊN TẮC CHIẾC LA BÀN 42

8. NGUYÊN TẮC QUẢ TÁO HỎNG 48

9. NGUYÊN TẮC PHỐI HỢP 53

10. NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI 58

11. NGUYÊN TẮC BẢNG ĐIỂM 64

12. NGUYÊN TẮC NGƯỜI DỰ BỊ 68

13. NGUYÊN TẮC ĐỒNG NHẤT 75

14. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP 83

15. NGUYÊN TẮC THẾ MẠNH 88

16. NGUYÊN TẮC QUYẾT TÂM 94

17. NGUYÊN TẮC LỢI NHUẬN 104

JOHN C. MAXWELL

17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM

THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK WORKBOOK

Đức Anh *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Dự án 1.000.000 ebook miễn phí cho di động

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Phát hành: http://www.taisachhay.com

CÙNG JOHN C. MAXWELL CHINH PHỤC THÀNH CÔNG

John C. Maxwell là một guru, một diễn giả bậc thầy đồng thời là một tác giả nổi tiếng chuyên viết về nghệ thuật lãnh đạo với hơn 16 triệu bản sách bán ra trên toàn thế giới. Cùng với công ty INJOY và EQUIP của mình, John C. Maxwell đã đào tạo cho trên hai triệu nhà lãnh đạo trên toàn thế giới. Hàng năm, ông được mời tới nói chuyện tại các công ty hàng đầu trong danh sách *Fortune 500*, với nhiều nhà lãnh đạo chính phủ trên thế giới và những tổ chức như Học viện Quân sự Hoa Kỳ ở West Point.

Là một trong 25 tác giả và nghệ sĩ nổi tiếng nhất trên website sách trực tuyến nổi tiếng Amazon.com, các sách của John C. Maxwell được đánh giá rất cao và liên tục xếp trong danh sách best-seller của các tạp chí hàng đầu thế giới như: *New York Times, Wall Street Journal, Business Week,…* Các cuốn sách của ông đã được dịch và bán hơn 16 triệu bản tại nhiều quốc gia.

Tại Việt Nam, sau thành công của một số cuốn sách như: *Phát triển kỹ năng lãnh đạo* (Developing the Leader Within You), 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo (21 Irrefutable Laws of Leadership), *Nhà lãnh đạo 3600* (3600 Leader), *Tinh hoa lãnh đạo* (Leadership Gold)..., Alpha Books tiếp tục xuất bản và giới thiệu đến bạn đọc các cuốn sách giá trị khác của ông. Trong các cuốn sách này, John Maxwell chia sẻ thêm với độc giả những bí quyết để không ngừng hoàn thiện bản thân và tiến triển trên con đường trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc. Để đạt được điều này, bạn không chỉ cần phong thái lãnh đạo, năng lực chuyên môn mà còn phải thấu hiểu nghệ thuật thu hút và khiến mọi người muốn đi theo (*Thuật đắc nhân tâm*). Khát vọng hướng tới thành công của mỗi người không thể thực hiện nếu thiếu lòng kiên trì, xác định đúng mục tiêu và mang theo hành trang cần thiết, bởi vì, mỗi thành công chính là một cuộc hành trình (*Hành trình tới thành công*). Và khi đã tập hợp được mọi người quanh mình, đặt rõ mục tiêu rồi thì một yếu tố không thể thiếu trong thành công của một nhà lãnh đạo chính là khả năng làm việc nhóm (*17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*).

Với vai trò là Trung tâm phát triển đào tạo quản lý, ITD Việt Nam tin tưởng rằng tác phẩm và tư tưởng của ông sẽ giúp các nhà lãnh đạo quản lý nói riêng và mọi người nói chung hoàn thiện và thành công hơn.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

ITD VIỆT NAM VÀ ALPHA BOOKS

GIỚI THIỆU

Khi trở thành thành viên của một nhóm nào đó thì vấn đề bạn cần băn khoăn không phải là *"Có nên tham gia các hoạt động của nhóm không?"* mà là *"Những đóng góp của bạn có mang lại thành công cho nhóm không?"* Và cuốn sách này sẽ là lời giải đáp cho câu hỏi đó.

Mọi người đều biết làm việc nhóm là một điều tốt; thậm chí còn là điều thiết yếu! Nhưng phải tổ chức làm việc nhóm như thế nào để đạt hiệu quả? Tại sao một số nhóm rất thành công, trong khi một vài nhóm khác lại làm việc rời rạc, thiếu liên kết?

Khó có thể trả lời chính xác những câu hỏi này. Nhưng chúng ta đều biết rằng nếu mọi người có năng lực, trình độ, ưu thế,… như nhau thì đã không có những nhà vô địch thể thao thế giới và danh sách 500 công ty Fortune cũng sẽ không thay đổi qua các năm.

Các cá nhân không thể gắn kết với nhau là nguyên nhân làm tan rã nhóm. Một số người nghĩ rằng chìa khóa để thành công là nguyên tắc làm việc rõ ràng. Nhưng trên thực tế, có nhiều người rất siêng năng, khả năng làm việc độc lập rất tốt nhưng lại không thể làm việc cùng nhau để phát huy hết tiềm lực của họ. Thực chất, nhóm phải là nhóm những cá nhân luôn tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tạo động lực cho nhau phát triển. Giữa các cá nhân phải có sự tương tác với nhau như một chuỗi phản ứng hóa học. Đó là cách thức để xây dựng nhóm của riêng bạn.

Là một chuyên gia lãnh đạo, mơ ước của tôi là tạo ra một nhóm, ví dụ như một tập thể lãnh đạo để có thể chia sẻ các thông tin với nhau và hợp tác làm việc hiệu quả hơn. Do đó, tôi đã tiến hành nghiên cứu để tìm ra những nguyên tắc làm việc nhóm. Dù bạn là ai, trình độ của bạn ở mức nào, hay hoàn cảnh của bạn có ra sao, bạn vẫn có thể áp dụng những nguyên tắc này.

Các quan điểm này được nhìn nhận trên quan điểm của người lãnh đạo vì người lãnh đạo là người làm cho các thành viên trong nhóm gắn kết với nhau và dẫn họ đến với thắng lợi. Nhưng không phải cuốn sách này sẽ biến bạn thành nhà lãnh đạo. Vì điều đó còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng làm việc nhóm của bạn. Vấn đề không phải bạn là nhà lãnh đạo hay người theo sau, là huấn luyện viên hay cầu thủ, là giáo viên hay học sinh, là cha mẹ hay con cái, là CEO hay chỉ là nhân viên. Dù bạn là ai, nhưng nếu biết cách áp dụng các nguyên tắc, thì khả năng làm việc nhóm của bạn sẽ nâng cao và nhóm của bạn sẽ từ một nhóm cá nhân riêng lẻ thành một nhóm thống nhất.

Có rất nhiều loại hình nhóm: gia đình, công ty, đội tình nguyện,… Nhưng mỗi nhóm lại có một đặc điểm riêng và trong cuộc đời mình, mỗi người đều phải tham gia vào nhiều nhóm khác nhau. Đó là lý do tại sao làm việc nhóm lại quan trọng như vậy.

Muốn học cách làm việc nhóm, bạn phải trải qua cả một quá trình. Hãy chăm chỉ học tập để trở thành thành viên tuyệt vời của nhóm, trở thành những người xây dựng nhóm. Khi đọc và ứng dụng những nguyên tắc làm việc nhóm, tôi tin chắc rằng chúng sẽ ảnh hưởng tích

cực lên mọi mặt cuộc sống của bạn. Trong quá trình học nên nhớ một điều: Không có bất cứ nguyên tắc nào tồn tại riêng lẻ, phải biết phối hợp chúng với nhau.

1. NGUYÊN TẮC TẦM QUAN TRỌNG

Một là con số quá nhỏ để làm nên điều vĩ đại

Chắc chắn là tất cả chúng ta đều ngưỡng mộ những người thành đạt, những người tiên phong, những cá nhân dũng cảm và những nhà khoa học đã làm thay đổi cả thế giới bằng sức mạnh của trí óc.

Dù rất ngưỡng mộ những thành tựu cá nhân, nhưng sự thật là không có thành tựu nào được tạo ra bởi một cá nhân riêng lẻ. Một cá nhân đơn lẻ có thể tự mình làm nên điều vĩ đại chỉ có trong thần thoại. Rambo hay những vị anh hùng một mình chiến đấu chống lại kẻ thù chỉ là những nhân vật hư cấu, không có thực.

Những thành tựu cá nhân thực chất là kết quả làm việc của cả một nhóm. Ngay cả Elbert Einstein, người đã tạo ra bước đột phá về khoa học thế giới với thuyết tương đối cũng không làm việc một mình. Chính ông cũng khẳng định điều đó: "Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được ngày hôm nay là nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì họ đã làm cho tôi." Lịch sử đã được đánh dấu bởi những thành tựu của những nhà lãnh đạo tài ba và những cá nhân có tư duy đổi mới. Và họ luôn là thành viên của nhóm.

Nhà kinh tế học Lester C. Thurow đã bình luận về chủ đề này như sau:

Truyền thống làm việc nhóm đã làm nên lịch sử và văn hoá của nước Mỹ. Tinh thần đồng đội, hướng đến một mục tiêu chung đã đưa nước Mỹ trở thành một cường quốc về kinh tế, đồng thời là quốc gia đầu tiên đưa được con người lên mặt trăng và còn nhiều thành tựu khác nữa.

Điều đó cho thấy làm việc nhóm không chỉ có tầm quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân, từng nhóm riêng lẻ mà còn với cả một đất nước, một dân tộc và nói rộng ra là cả thế giới.

GIÁ TRỊ CỦA LÀM VIỆC NHÓM

Tục ngữ Trung Hoa có câu: "Đằng sau một vị tướng tài là những nhân tài khác nữa." Làm việc nhóm là chìa khóa tạo ra những thành tựu vĩ đại. Đó là lý do tôi dám khẳng định *một là con số quá nhỏ để làm nên điều vĩ đại.* Nếu chỉ làm việc một mình, thì bạn sẽ không thể đạt được những thành tựu có giá trị thật sự. Đó chính là Nguyên tắc Tầm quan trọng.

Bất cứ sự kiện lịch sử nào cũng đều được thực hiện bởi một nhóm. Đó là lý do Tổng thống Lyndon Johnson đã nói: "Không có vấn đề gì mà chúng ta không thể cùng nhau giải quyết. Nếu có một mình, chúng ta chỉ có thể tự giải quyết một vài vấn đề."

Trong cuốn sách *Jesus on Leadership* (Chúa Jesus bàn về lãnh đạo), C. Gene Wilkes chỉ ra sức mạnh của tinh thần đồng đội không chỉ có trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay mà nó đã có lịch sử từ rất lâu đời. Wilkes khẳng định:

• Nhóm gồm nhiều người, vì thế nó có nguồn nhân lực, ý tưởng và động lực hơn so với một cá nhân.

• Nhóm có khả năng tối đa hóa tiềm năng lãnh đạo và tối thiểu hóa nhược điểm của từng thành viên. Còn đối với mỗi cá nhân, ưu và nhược điểm luôn bộc lộ nhiều hơn.

• Nhóm đưa ra được nhiều ý tưởng để đáp ứng yêu cầu hoặc đạt mục tiêu đề ra, do đó có nhiều giải pháp để lựa chọn cho mỗi tình huống. Khi gặp vấn đề, một cá nhân hiếm khi suy nghĩ được bao quát và sâu sắc như một nhóm.

• Nhóm chia sẻ với nhau những kinh nghiệm thành công và thất bại. Điều này giúp các cá nhân và cả tập thể trưởng thành hơn. Nhưng đối với mỗi cá nhân, họ lại phải một mình hứng chịu sự khiển trách. Điều đó khiến họ dễ nảy sinh sự tự mãn và có thể dẫn đến sự thất bại.

• Nhóm có trách nhiệm với mục tiêu đề ra. Còn đối với cá nhân, do không có sự ràng buộc nên họ dễ thay đổi mục tiêu đã đặt ra hơn.

• Nhóm có thể làm được nhiều việc hơn so với một cá nhân.

Nếu muốn khai thác tiềm năng của mình hoặc đạt một thành tựu nào đó, thì bạn nên gia nhập một nhóm.

TẠI SAO CHÚNG TA ĐỨNG MỘT MÌNH?

Nhóm có tác động lớn đến sự phát triển tiềm năng của từng cá nhân, nhưng có một số lý do khiến cho nhiều người vẫn muốn làm việc một mình:

1. Cái tôi

Không ai có thể làm được mọi thứ. Vì thế câu hỏi đặt ra không phải là bạn có thể tự làm mọi thứ hay không, mà là đến lúc nào bạn mới nhận ra mình không thể làm mọi thứ.

Nhà tư bản công nghiệp Andrew Carnegie đã tuyên bố: “Một bước phát triển lớn của bạn được đánh dấu khi bạn nhận ra rằng người khác có thể giúp bạn làm công việc tốt hơn là bạn tự làm một mình.” Để làm được việc lớn, hãy bỏ cái tôi của bạn để tham gia vào nhóm.

2. Thiếu tự tin

Khi tiếp xúc với những nhà lãnh đạo, tôi nhận thấy một số cá nhân không làm việc nhóm tốt bởi họ cảm thấy bị đe dọa. Một chính khách của thành Florentine thế kỷ XVI Niccolo Machiavelli đã nhận xét: “Cách đầu tiên để nhận biết tài năng của một nhà lãnh đạo, đó là hãy nhìn vào những người xung quanh ông ta.”

Sự thiếu tự tin, hay đúng hơn là khả năng phán đoán kém, thiếu thông minh chính là những nguyên nhân chủ yếu khiến nhà lãnh đạo chỉ có thể thu hút những người yếu kém quanh mình. Điều này đã được đề cập trong cuốn *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, chỉ những nhà lãnh đạo giỏi mới trao quyền cho người khác. Đó là Nguyên tắc Trao quyền. Nói cách khác, nhà lãnh đạo thiếu tự tin thường thất bại trong việc xây dựng nhóm vì một trong hai lý do: họ muốn duy trì quyền kiểm soát của mình đối với mọi thứ, hoặc họ sợ bị người khác có năng lực hơn thay thế. Dù với lý do nào, thì người lãnh đạo thất bại trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm cũng sẽ tự hủy hoại tiềm năng của mình và làm xói mòn nỗ lực của những người làm việc cùng họ. Lời khuyên của Tổng thống Woodrow Wilson sẽ giúp ích cho họ: "Chúng ta không nên chỉ sử dụng trí tuệ của mình, mà hãy mượn trí tuệ của nhiều người khác."

3. Sự khờ khạo

Nhà cố vấn John Ghegan dán trên bàn làm việc của mình một câu nói: "Nếu được làm lại tất cả, tôi sẽ cần sự trợ giúp." Câu nói đó nói lên cảm nghĩ chính xác của kiểu người thứ ba bị thất bại khi trở thành người xây dựng nhóm. Do đánh giá thấp sự khó khăn nên họ cố gắng tự làm mọi việc một mình.

Tuy nhiên, một số người trong nhóm này cuối cùng cũng nhận ra giấc mơ của họ lớn hơn khả năng của họ, vì vậy nếu chỉ có một mình, họ sẽ không đạt được mục tiêu của mình và họ đã điều chỉnh lại. Họ thành lập nhóm để tiến dần đến thành công. Nhưng vẫn có một số người nhận ra sự thật này quá trễ và dĩ nhiên họ không bao giờ đạt được mục tiêu.

4. Khí chất

Một số người sống khép kín cảm thấy rất khó khăn khi tham gia làm việc nhóm. Khi phải đối mặt với thách thức, họ không bao giờ tham gia cùng người khác để giải quyết nó.

Tuy nhiên, đối với tôi, bất cứ khi nào phải đối mặt với thách thức, thì điều đầu tiên tôi làm là nghĩ đến thành viên nào đó trong nhóm có thể giúp tôi thực hiện điều này. Tôi luôn nghĩ, *Tại sao lại tham gia cuộc hành trình một mình trong khi có thể mời người khác cùng đi.*

Nếu làm mọi thứ một mình, không bao giờ cộng tác với người khác, tức là bạn đã tự tạo ra chướng ngại vật lớn cản trở sự phát triển tiềm năng của mình. Tiến sĩ Allan Fromme cho rằng: "Mọi người sẽ đạt được nhiều thành tích hơn nếu biết hợp tác làm việc với người khác." Chúng ta cần một nhóm để duy trì hiệu quả công việc. Và những thành viên nhút nhát cũng sẽ có cơ hội để được hưởng những thành quả của cả nhóm.

Trong cuốn *The Finishing Touch* (Hoàn thành từng chi tiết nhỏ) đã kết luận về tầm quan trọng của việc làm việc nhóm như sau:

Không ai là toàn vẹn, chúng ta cần có nhau. Bạn cần một người nào đó và một người nào đó cũng cần bạn. Chúng ta không sống cô lập trên đảo hoang. Để làm việc, chúng ta phải biết dựa vào nhau và hỗ trợ nhau.

Nếu cố gắng làm mọi việc một mình, thì bạn sẽ thất bại. Muốn làm việc lớn, bạn phải kết hợp với người khác. *Một là con số quá nhỏ để làm điều vĩ đại*. Đó chính là nội dung của Nguyên tắc Tầm quan trọng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Bạn sẽ chỉ có thể phát huy hết tiềm năng của mình nếu làm việc theo nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Hãy liệt kê những mục tiêu chính bạn đang hướng tới:

1..

2..

3..

Bạn đã làm gì để thực hiện chúng? Bạn định tự mình thực hiện hay bạn đang xây dựng một nhóm để thực hiện chúng?

Nếu không muốn tham gia vào nhóm, hãy tìm hiểu nguyên nhân tại sao. Nếu nguyên nhân bạn đưa ra là một trong những lý do đã được nhắc đến ở trên thì hãy lập tức hành động để khắc phục nguyên nhân đó. Càng sớm trở thành một thành viên nhóm, thì bạn sẽ càng sớm có khả năng đạt được giấc mơ của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Hãy nghĩ đến mục tiêu lớn nhất của bạn. Bây giờ, hãy tự hỏi chính mình những câu hỏi sau:

• Mục tiêu đó có vượt quá khả năng của tôi không?

• Mục tiêu đó có đem lại lợi ích cho tôi và mọi người không?

• Mục tiêu đó có đáng để tôi phấn đấu, nỗ lực đạt được không?

Nếu trả lời có cho tất cả những câu hỏi vừa nêu, thì việc cần làm tiếp theo là hãy lựa chọn những người phù hợp tham gia cùng bạn để thực hiện mục tiêu đó. Hãy chắc chắn rằng họ muốn tham gia cùng bạn. Hãy mời họ gia nhập vào cuộc hành trình.

2. NGUYÊN TẮC TOÀN CẢNH

Mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò

Vài năm trước, tôi được một tổ chức quốc gia có uy tín mời tham dự một hội thảo quan trọng. Cuộc hội thảo được tổ chức khá quy mô, gồm có 12 diễn giả được mời.

Vài tuần trước hội nghị, tất cả các diễn giả đã tập trung lại cùng với người sáng lập tổ chức để nói về đề tài sẽ trình bày và đưa ra những đề nghị. Vì thời lượng chương trình có hạn nên các diễn giả đều đấu tranh để giành được nhiều thời gian hơn cho đề tài của mình. Vai trò của mỗi diễn giả dường như trở nên quan trọng hơn mục tiêu của hội nghị.

Khi mọi người còn đang bận tập trung vào lợi ích cá nhân thì tôi chợt nhận ra rằng chúng tôi đã quên mất mục tiêu tại sao chúng tôi lại đến đây. Vì vậy, tôi đã nhường phần thời gian của mình cho một diễn giả khác vì tôi cho rằng thông điệp của ông ta sẽ tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của những người tham dự hội nghị này.

Điều đó cũng tác động mạnh đến những diễn giả còn lại. Họ nhận ra mục đích chung của cả nhóm khi có mặt ở đây. Sau đó, thay vì đề phòng và bảo vệ lợi ích của mình, tất cả các diễn giả đều sẵn sàng đóng góp mọi thứ vì lợi ích chung. Mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò cá nhân. Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Toàn cảnh.

TÔI ĐƯỢC LỢI ÍCH GÌ KHI THAM GIA NHÓM?

Khi sống trong một nền văn hóa ca ngợi những huy chương vàng cá nhân và đấu tranh vì quyền lợi thay vì nhận lấy trách nhiệm, thì mọi người thường có xu hướng bỏ quên lợi ích tập thể. Một bộ phận người cho mình là trung tâm của cuộc sống: Họ chỉ tập trung vào những nhu cầu, mục tiêu và mong muốn của mình. Đối với những người này, nhóm cũng chỉ là một tập hợp những người làm theo những gì họ nói.

Nhưng nhóm không phải là công cụ phục vụ cho lợi ích ích kỷ của một cá nhân nào đó. Các thành viên trong nhóm phải làm việc cùng nhau, chia sẻ lợi ích với nhau, chứ không phải chỉ nhằm phục vụ lợi ích của một cá nhân. Nếu người nào đó lôi kéo và sử dụng người khác nhằm phục vụ lợi ích của riêng mình mà không phải là người xây dựng nhóm thì anh ta là kẻ độc quyền.

Nếu muốn quan sát động lực nhóm thông qua hành động, hãy xem xét những trận thi đấu thể thao. Dựa trên kết quả thi đấu, bạn có thể biết được tinh thần làm việc nhóm của từng đội.

Để giành được chiến thắng, các thành viên của đội luôn phải đặt lợi ích chung của cả đội lên phía trước. Họ phải nhớ rằng mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò của bản thân – hay bất kỳ danh tiếng cá nhân nào.

LÀM TẤT CẢ VÌ ĐỘI

Cựu huấn luyện viên nổi tiếng những năm 1950 của đội Oklahoma đã đưa phương pháp này vào *The book of football wisdom* (Các chiến **thuật** trong bóng bầu dục): "Nếu muốn đạt được tiềm năng của cả đội thì mỗi cầu thủ phải sẵn sàng đặt lợi ích cá nhân dưới mục tiêu của toàn đội."

Một số đội bóng như đội Notre Dame hay Penn State, đề cao tinh thần làm việc nhóm bằng cách không ghi tên các cầu thủ lên áo mà chỉ đánh số và mọi sự chỉ đạo, hướng dẫn sẽ căn cứ trên số áo của các cầu thủ. Việc phối hợp chặt chẽ giữa các cầu thủ là yếu tố được đề cao trong đội bóng.

Một đội bóng muốn chiến thắng phải có những cầu thủ đặt lợi ích của toàn đội lên hàng đầu. Họ phải phát huy được khả năng của mình nhưng đồng thời cũng phải sẵn sàng hỗ trợ đồng đội. Họ sẵn sàng hy sinh vai trò của mình cho mục tiêu lớn lao hơn. Đó là Nguyên tắc Toàn cảnh.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHUNG

Mỗi thành viên đều có vai trò đóng góp vào mục tiêu chung của cả nhóm. Không có sự phối hợp này, nhóm sẽ không thể hoàn thành mục tiêu. Điều đó đúng đối với mọi hình thức nhóm (các đội thể thao, doanh nghiệp, gia đình, các bộ ngành hay chính phủ).

Đặc biệt, những nhà lãnh đạo cấp cao nhất càng phải thấu hiểu Nguyên tắc Toàn cảnh. Họ phải luôn đặt lợi ích chung của đất nước lên trước bản thân và đồng đội. Ví dụ như câu chuyện về Thủ tướng Anh Winston Churchill. Chuyện kể rằng trong suốt Thế chiến thứ hai khi Vương quốc Anh phải trải qua những ngày đen tối nhất, đất nước gặp khó khăn và những người đàn ông phải làm việc trong các mỏ than đá. Rất nhiều người muốn từ bỏ công việc bẩn thỉu và bạc bẽo ở các hầm mỏ nguy hiểm này để tham gia phục vụ quân đội để có thể nhận được nhiều sự ca ngợi và ủng hộ. Tuy nhiên, họ không nhận thức được rằng công việc của họ tại hầm mỏ quyết định đến sự thành công của cuộc chiến. Nếu không có than đá, quân đội và người dân trên khắp đất nước sẽ gặp nhiều khó khăn.

Vì vậy, Thủ tướng Churchill đã gặp trực tiếp những người thợ mỏ để nhấn mạnh tầm quan trọng và vai trò của họ đối với cuộc chiến và cuộc sống của người dân trên khắp đất nước. Ông tôn vinh thành quả của những người thợ mỏ ngang bằng với chiến công của những người lính.

Điều này đã tác động mạnh đến những người thợ mỏ và họ đã trở về với công việc thầm lặng của mình với một quyết tâm sắt đá, luôn được nhắc nhở về vai trò của họ đối với mục tiêu thiêng liêng của đất nước đó là giữ gìn nền tự do cho phương Tây.

Đó là cách dùng để xây dựng nhóm. Nó tạo nên lòng can đảm và quyết tâm để họ nhận ra rằng *mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò*. Nó có nghĩa là sự hy sinh lợi ích cá nhân cho mục tiêu chung của nhóm. Nhưng theo Eavin "Magic" Johnson, một doanh nhân thành đạt, đã từng là ngôi sao của NBA thì: "Mỗi thành viên trong một đội vô địch đều là một nhà vô địch."

CÁC BƯỚC XÂY DỰNG NHÓM

Vậy làm thế nào để trở thành một tập thể thống nhất? Làm thế nào để trở thành một thành viên nhóm? Nó không phải là việc diễn ra trong chốc lát mà phải là cả một quá trình. Dưới đây là những bước để bắt đầu tiến trình này:

1. Xác định mục tiêu

Trước tiên, bạn cần xác định một mục tiêu. Không có nó, bạn sẽ không thể có một nhóm thực thụ. Nếu không biết mình đang đi về đâu, bạn sẽ kết thúc ở nơi nào đó. Một cá thể không có mục tiêu có thể kết thúc ở bất kỳ nơi nào. Một nhóm các cá thể không có mục tiêu sẽ không đi đến đâu. Nói cách khác, nếu mọi người trong nhóm cùng hướng đến một mục tiêu thì họ sẽ có tiềm năng trở thành một nhóm hiệu quả.

Những nhà lãnh đạo có vai trò nắm bắt và truyền đạt mục tiêu của nhóm cho các thành viên còn lại. Đó là những lời phát biểu của Winston Churchill với các thợ mỏ trong chiến tranh Thế giới thứ hai. Đó là những gì Tiến sĩ Martin Luther King Jr. đã làm khi nói với mọi người về giấc mơ của ông tại Đài tưởng niệm Lincoln ở Thủ đô Washington. Đó cũng là những gì Giám đốc điều hành của GE, Jack Welch đã làm khi thông báo cho mọi người trong công ty biết rằng, nếu một đơn vị của GE không thể dẫn đầu hoặc đứng thứ hai trên thị trường thì họ không còn là thành viên của GE nữa. Để hướng tới mục tiêu chung, đòi hỏi phải hy sinh những lợi ích nhỏ của các thành viên.

Vai trò của người lãnh đạo là xác định mục tiêu cho nhóm. Không có mục tiêu, các thành viên trong nhóm sẽ không tìm được khát khao để hoàn thành công việc.

2. Đánh giá tình hình

Việc xác định mục tiêu giúp bạn nhận ra khoảng cách để đạt được mục tiêu đó là bao xa. Đối với những người chỉ làm mọi thứ một mình thì khoảng cách giữa thực tại và tương lai còn đáng sợ hơn nhiều. Nhưng đối với các nhóm thì khoảng cách đó lại không đáng lo ngại. Họ không lùi bước trước mọi thử thách – họ tìm kiếm những cơ hội. Họ lập kế hoạch để hoàn thành mục tiêu đó.

3. Chuẩn bị nguồn lực cần thiết

Nguồn lực là những gì cần thiết để chúng ta có thể vươn tới mục tiêu. Bạn không thể đạt được sự tiến bộ nếu không có sự ủng hộ của các thiết bị, những tiện nghi, nguồn tài chính và v.v… – cho dù mục tiêu của bạn là leo lên một đỉnh núi, xâm nhập một thị trường hay thành lập một đoàn mục sư. Nếu có nguồn lực tốt thì các thành viên trong đội cũng sẽ tập trung hơn vào mục tiêu.

4. Lựa chọn thành viên phù hợp

Muốn xây dựng một nhóm thành công, thì quan trọng là phải lựa chọn những thành viên phù hợp. Nếu có mục tiêu, kế hoạch rõ ràng, nguồn lực dồi dào và khả năng lãnh đạo đáng

khâm phục, nhưng lại không có những thành viên phù hợp, thì bạn sẽ không thể đi đến đâu. Bạn cũng có thể thất bại với những thành viên giỏi nhưng điều chắc chắn là bạn không bao giờ có thể chiến thắng với những thành viên tồi.

5. Từ bỏ những kế hoạch cá nhân

Những nhóm chiến thắng phải có những thành viên luôn tự hỏi: "Điều gì là tốt nhất cho những người còn lại?" Họ luôn tạm gác lại những lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của toàn đội. Những lời của "vua hamburger" Ray Kroc, người đã đưa MacDonald's trở thành thương hiệu nổi tiếng trên thế giới: "Không ai trong chúng ta quan trọng hơn những người còn lại," chính là phương châm của các thành viên trong nhóm.

Mia Hamm, cầu thủ chủ chốt của đội bóng đá Mỹ đã đưa ra quan điểm của mình về tinh thần đồng đội – điều đã làm nên chiến thắng của đội bóng đá nữ Mỹ trong Thế vận hội Olympic và cúp bóng đá thế giới cách đây vài năm:

Bóng đá không phải là một môn thể thao cá nhân. Tôi không phải là người ghi tất cả các bàn thắng và những bàn thắng tôi ghi được thường là kết quả sự nỗ lực của toàn đội. Tôi là thành viên của đội và tôi tin tưởng vào đội. Tôi thi đấu và cống hiến cho đội bởi vì toàn đội, chứ không phải bất cứ cá nhân nào, là nền tảng cho chiếc cúp vô địch.

Mia Hamm hiểu được Nguyên tắc Toàn cảnh và cô đã làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ cho đội – kể cả việc giặt giũ đồ đạc. Cô đã chứng minh rằng mục tiêu quan trọng hơn vai trò.

6. Vươn tới một tầm cao mới

Chỉ khi các thành viên phối hợp với nhau và từ bỏ những lợi ích cá nhân thì nhóm mới có thể tiến lên một tầm cao mới. Đó là điều mà cách làm việc nhóm yêu cầu mỗi cá nhân phải hy sinh. Đáng tiếc là vẫn có một số người chỉ thích làm theo kế hoạch riêng của mình mà không nghĩ gì đến lợi ích chung của cả nhóm.

Đó cũng chính là điều mà nhà triết học Friedrich Nietzsche đã nói: "Nhiều người rất ngoan cố theo đuổi con đường họ đã chọn, chỉ vài người theo đuổi mục tiêu." Đó là những người chỉ biết nghĩ cho mình mà quên đi toàn cảnh. Vì vậy, tiềm năng của họ không được khai thác và những người đi theo họ cũng sẽ không tin vào khả năng của họ.

VAI TRÒ CỦA CÁ NHÂN ĐỐI VỚI THÀNH CÔNG CỦA NHÓM

Tổng thống Abraham Lincoln từng nhận xét: "Nếu muốn kiểm tra tính cách của một người, hãy trao cho anh ta quyền lực."

Điều đó đã được kiểm nghiệm qua cuộc đời và sự nghiệp của Tổng thống Mỹ Jimmy Carter. Nếu nhìn lại sự nghiệp của ông – từ khi ông là nhân viên phụ trách các trường học cho đến thời kỳ đảm nhiệm cương vị tổng thống nước Mỹ – bạn có thể thấy rằng, ông luôn sẵn sàng đảm nhiệm bất kỳ vai trò nào để đạt được mục tiêu mà ông tin tưởng. Ông luôn làm theo Nguyên tắc Toàn cảnh.

Có lẽ không có ví dụ nào về Nguyên tắc Toàn cảnh sinh động hơn ví dụ về cuộc đời của Carter khi ông làm việc cho Habitat for Humanity (Tổ chức Hỗ trợ gia cư). Mục tiêu mà tổ chức Habitat đặt ra là xóa bỏ tình trạng vô gia cư trên thế giới.

Tổng thống Carter rất thích mục tiêu của tổ chức này và ông tham gia rất nhiệt tình vào các hoạt động của tổ chức. Công việc của ông là phục vụ trong hội đồng Habitat, liên lạc với các phương tiện truyền thông, tìm nguồn vốn,…

Ông không hề để ý đến cương vị tổng thống của mình và chấp nhận làm tất cả mọi thứ, kể cả việc trực tiếp đến các công trường xây dựng và cùng ăn, cùng ở, cùng làm với những người thợ. Tinh thần đó của Carter đã thu hút mọi người thành lập những đội tình nguyện viên, phục vụ vì một mục đích chung.

MỤC TIÊU ĐƯỢC CHIA SẺ

Jimmy Carter đã giúp Tổ chức Hỗ trợ gia cư được nhiều người biết đến. Sự giúp đỡ không vì tư lợi của ông đã khơi nguồn cảm hứng từ người giàu đến kẻ nghèo, từ người nổi tiếng đến vô danh, từ người có quyền lực đến những người không có quyền lực nhận ra mục tiêu to lớn là giúp đỡ mọi người ở tầng lớp thấp nhất trong xã hội bằng việc mang đến cho họ một nơi ở tươm tất hơn. Ông đã khơi gợi sự quan tâm quan tâm của họ đến vấn đề này.

Đến nay, Habitat và những người tình nguyện đã xây được hơn 100.000 căn nhà cho hơn nửa triệu người trên toàn thế giới. Cũng giống như Carter, mọi người đều muốn sống có ý nghĩa hơn. Họ hiểu rằng mục tiêu quan trọng hơn vai trò. Họ đã đi theo chân lý của Nguyên tắc Toàn cảnh.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi xác định được mục tiêu chung, bạn sẽ phục vụ nhóm tốt hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Trong cuộc sống của bạn, có mục tiêu nào có ý nghĩa lớn lao hơn chính bạn? Bạn có đang tham gia vào một hoạt động mang tầm vóc lớn không? Nếu không, hãy suy ngẫm về những mục tiêu và ưu tiên của mình. Nếu đang cố gắng hoàn thành một việc có ý nghĩa, hãy tự hỏi xem bạn sẵn sàng làm gì để hoàn thành nó. Bạn có sẵn sàng đóng một vai phụ nếu như điều đó cần thiết cho lợi ích của nhóm như Tổng thống Carter đã làm không? Nếu bạn trả lời không, thì có nhiều khả năng bạn sẽ trở thành "chướng ngại vật" cho thành công của nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Hãy nghĩ về mục tiêu chung của nhóm. Các thành viên trong nhóm thường có thái độ như thế nào với mục tiêu đó? Họ có mong muốn góp phần vào thành công của nhóm không? Hay họ chỉ muốn trục lợi cho mình?

Hãy bắt đầu nuôi dưỡng quan đểm của các thành viên trong nhóm bằng cách đi tiên phong trong việc ưu tiên cho mục tiêu chung hơn là những lợi ích cá nhân. Sau đó, hãy giúp các

thành viên trong nhóm đi theo Nguyên tắc Toàn cảnh. Bạn cần khuyến khích, tôn vinh và khen thưởng những người nỗ lực hết mình vì mục tiêu của nhóm.

3. NGUYÊN TẮC PHÙ HỢP

Mỗi thành viên đều có một vị trí thích hợp để phát huy hết khả năng của mình

Ngày 26 tháng 1 năm 2001, lần đầu tiên lịch sử nước Mỹ trải qua một sự kiện trọng đại: Colin Powell – một người Mỹ gốc Phi được bổ nhiệm làm Ngoại trưởng Mỹ, vị trí cao nhất trong nội các Mỹ. Những thế hệ trước đã hình thành một luật lệ bất thành văn trong lĩnh vực ngoại giao, đó là những người da đen chỉ có thể nắm giữ những vị trí như đại sứ hay công sứ.

Việc bổ nhiệm Colin Powell là một sự kiện rất đáng chú ý vì Colin Powell là nhân vật phù hợp nhất cho vị trí này. Tổng thống George W. Bush, người bổ nhiệm Colin Powell, đã đưa ra nhận định: "Không ai có thể giữ vai trò là đại diện và phát ngôn viên cho nước Mỹ tốt bằng Colin Powell. Ở ông hội tụ đầy đủ các phẩm chất cần thiết cho vị trí này: tính thẳng thắn, sự chính trực cao cả, lòng tự hào sâu sắc đối với nền dân chủ của chúng ta và ý thức bảo vệ Tổ quốc của một quân nhân."

Tổng thống Bush hiểu rằng *mỗi thành viên đều có một vị trí thích hợp để phát huy hết khả năng của mình*. Và vị trí thích hợp của Powell là vận hành một trong những bộ máy của chính phủ Mỹ. Đó chính là Nguyên tắc Phù hợp.

VỊ TRÍ THÍCH HỢP

Trong cuốn *My American Journey* (Cuộc hành trình của tôi), Colin Powell đã viết:

Các môn thể thao và những hoạt động hướng đạo sinh ở trường không thật sự tạo ra tinh thần đồng đội. Tôi chỉ tìm thấy điều đó khi gia nhập Pershing Rifles (một tổ chức quân sự dành cho sinh viên các trường đại học ở Mỹ). Lần đầu tiên trong đời, tôi được là thành viên của một nhóm thật sự… Tính kỷ luật, nề nếp, sự thân thiết, ý thức tập thể là những điều tôi khao khát. Lòng vị tha giữa các cấp bậc trong nhóm gợi tôi nhớ lại bầu không khí gia đình. Chủng tộc, màu da, trình độ học vấn, thu nhập đều vô nghĩa. Những thành viên của PRs gắn bó chặt chẽ với nhau và là một nhóm. Điều này thôi thúc tôi trở thành một quân nhân.

Khi tốt nghiệp đại học, ông ngay lập tức thực hiện ước muốn của mình, đó là trở thành một quân nhân.

CUỘC HÀNH TRÌNH KHÔNG BÌNH THƯỜNG

Trong quân đội, Powell đã đạt được rất nhiều chiến công và nhanh chóng nắm giữ vai trò quan trọng trong quân đội. Ông yêu thích công việc lãnh đạo quân đội và ông luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, vì không được cấp trên tín nhiệm nên ông đã rời bỏ quân đội.

Điều này đã tạo cơ hội cho ông để tiếp nhận một vị trí trong nội các, mài dũa tài năng và mang đến cho ông nhiều kinh nghiệm. Thời gian ở trong quân ngũ đã rèn luyện cho Powell

kỹ năng chỉ huy, lãnh đạo và cách giao tiếp, liên hệ với mọi người. Ông có ảnh hưởng đối với quân đội Mỹ và được chính phủ các nước biết đến nhiều. Ông được đề cử vào nhiều vị trí quan trọng trong chính phủ Mỹ và đúc rút được nhiều kinh nghiệm quý báu trong suốt quá trình làm việc. Les Aspin, cựu Bộ trưởng Quốc phòng Mỹ nhận xét: "Powell có thể làm bất cứ việc gì và đảm nhiệm vị trí cao hơn, kể cả làm tổng thống."

Khi được Tổng thống Bush đề cử vào nội các, Powell đã chấp nhận vì ông vẫn muốn đóng góp nhiều hơn nữa cho đất nước và điều đó đã được ông chuẩn bị trong nhiều năm.

Tổng thống Bush, nội các chính phủ và người dân nước Mỹ đã được lợi rất nhiều từ những đóng góp của Powell.

Ông đã giúp đỡ tổng thống mới đắc cử và tạo dựng được lòng tin của các cử tri vào tổng thống mới. Việc bổ nhiệm ông Powell là một bằng chứng sống động cho lời tuyên bố của Tổng thống Bush. Nhưng nó cũng là sức mạnh của Nguyên tắc Phù hợp. Khi một thành viên được đặt vào vị trí phù hợp, mọi người sẽ cùng có lợi.

Khi tất cả các thành viên được đặt đúng vị trí, họ sẽ phát huy hết năng lực của họ. Điều vĩ đại sẽ xảy ra khi tất cả các thành viên trong nhóm nắm giữ vai trò phù hợp với tài năng, kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Tất cả điều này là sức mạnh của Nguyên tắc Phù hợp.

KHI MỌI NGƯỜI KHÔNG ĐƯỢC ĐẶT ĐÚNG CHỖ

Điều gì sẽ xảy ra khi các thành viên phải làm việc không đúng vị trí? Trước tiên, tinh thần của họ sẽ bị suy sụp vì nhóm không tận dụng hết khả năng của mình. Sau đó, họ sẽ trở nên phẫn nộ vì sở trường của họ không được khai thác. Điều này làm nhóm bị mất ý chí làm việc tập thể, niềm tin của họ bị xói mòn và tình hình ngày càng xấu đi tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh chớp lấy lợi thế. Khi mọi người không được đặt đúng vị trí, thì mọi thứ sẽ không đi theo chiều hướng tốt đẹp. Đó là Nguyên tắc Phù hợp.

Những người có năng lực được đặt đúng chỗ là yêu cầu thiết yếu để xây dựng nhóm. Việc sắp xếp vị trí cho các thành viên có tác động lớn đến tình hình chung của cả nhóm:

Một người hoạt động không tốt được đặt vào vị trí không tốt	=	Sự thụt lùi
Một người hoạt động không tốt nhưng lại được đặt vào vị trí tốt	=	Sự thất vọng
Một người hoạt động tốt bị đặt vào vị trí không tốt	=	Sự rối loạn
Một người hoạt động tốt được đặt vào vị trí tốt	=	Sự tiến triển
Tất cả những người hoạt động tốt đều được đặt vào những vị trí tốt	=	Sự phát triển vượt bậc

Dù bạn đang hoạt động trong loại hình nhóm nào thì nguyên tắc trên vẫn đúng vì cách thức hoạt động của các nhóm là như nhau. Loại hình nhóm bạn đang làm việc là không quan trong vì cách thức là như nhau. Chuyên gia quảng cáo David Ogilvy đã phát biểu: "Một nhà hàng kinh doanh tốt tương tự như một đội bóng chày giành được chiến thắng. Nó đều tận dụng mọi tài năng của các thành viên và các cơ hội để phát triển dịch vụ." Tương tự như vậy, một bộ phim được sản xuất và trình chiếu đó là do công sức, nỗ lực của cả đội ngũ làm phim cũng như sự phân công lao động hợp lý.

ĐẶT ĐÚNG NGƯỜI ĐÚNG VIỆC

Huấn luyện viên bóng bầu dục Vince Lombardi nhận định: "Thành quả của một tổ chức là kết quả tổng hợp từ sự nỗ lực của mỗi cá nhân." Điều này đúng, nhưng để tạo ra một đội chiến thắng không chỉ đơn giản là có được những nhân tài. Nếu sở hữu một nhóm có nhiều nhân tài, nhưng mỗi cá nhân lại không đóng góp hết mình cho nhóm, thì bạn sẽ không có được một nhóm theo đúng nghĩa của nó. Vấn đề này cần phải có nghệ thuật lãnh đạo nhóm. Hãy đặt mọi người vào đúng vị trí của họ là phương pháp tích cực nhất.

Để đặt mọi người vào đúng vị trí của họ nhằm tận dụng tài năng của họ và phát huy tối đa tiềm năng của nhóm, bạn cần biết ba điều sau:

Hiểu rõ về nhóm

Bạn không thể xây dựng một nhóm hoặc một tổ chức chiến thắng nếu không hiểu rõ về mục đích, văn hoá hay lịch sử của nó. Nếu không biết rõ về mục tiêu của nhóm, thì bạn sẽ không thể làm cho nhóm của mình phát huy hết tiềm năng. Chỉ khi nào hiểu rõ về nhóm của mình thì bạn mới có thể đưa nhóm đến nơi mình muốn.

Nắm rõ tình hình của nhóm

Tầm nhìn hoặc mục đích của một tổ chức có thể tạm thời là tốt đẹp, nhưng tình hình của nhóm lại là điều thường xuyên thay đổi. Người xây dựng nhóm tốt là người hiểu rõ nhóm của mình đang ở tình trạng nào và giải pháp cần là gì. Ví dụ, khi một nhóm mới được thành lập, thì điều quan trọng cần phải làm là tìm cách thu hút thành viên cho nhóm. Nhưng khi nhóm đã bắt đầu ổn định tổ chức, thì việc chọn lọc có ý nghĩa quan trọng hơn. Ở giai đoạn này, người lãnh đạo phải mất nhiều thời gian hơn để tìm người thích hợp nhất cho mỗi vị trí.

Hiểu rõ các thành viên trong nhóm

Bạn phải hiểu được người mà bạn đang cố gắng chọn vào vị trí phù hợp. Tôi đề cập đến điều này vì những nhà lãnh đạo thường có xu hướng áp đặt ý muốn chủ quan của mình đối với người khác mà ít khi tìm hiểu về mong muốn của người đó. Nhưng muốn xây dựng nhóm, thì bạn không thể làm như vậy.

Để xây dựng nhóm, bạn cần đánh giá kinh nghiệm, kỹ năng, tính khí, thái độ, niềm đam mê, sự tinh xảo, tính kỷ luật, mức độ cảm xúc và tiềm năng của mỗi cá nhân. Có như vậy, bạn mới có thể giúp các thành viên tìm được vị trí thích hợp nhất đối với họ.

HÃY BẮT ĐẦU TÌM KIẾM VỊ TRÍ THÍCH HỢP NHẤT

Để tìm được vị trí thích hợp nhất cho mình, bạn nên làm theo những hướng dẫn sau:

• *Tự tin.* Không có năng lực cá nhân nào có thể bù đắp được cho sự thiếu tự tin. Nếu để sự thiếu tự tin chiếm ưu thế, bạn sẽ trở nên cứng nhắc và miễn cưỡng thay đổi. Để phát triển, bạn phải sẵn sang thay đổi.

• *Thấu hiểu chính mình.* Bạn sẽ không thể tìm ra vị trí phù hợp cho mình nếu không xác định được ưu nhược điểm của bản thân. Hãy dành thời gian để suy ngẫm và khám phá tài năng của bạn. Hãy nhờ người khác đánh giá về bạn để mang tính khách quan hơn.

• *Tin tưởng vào người lãnh đạo.* Một người lãnh đạo giỏi sẽ giúp bạn đi đúng hướng. Nếu không tin tưởng ở người lãnh đạo của mình, hãy tìm một nhà cố vấn dày dạn kinh nghiệm để được giúp đỡ hoặc hãy tìm kiếm một nhóm khác.

• *Hãy nhìn vào toàn cảnh.* Vị trí của bạn có ý nghĩa như thế nào đối với cả nhóm? Nếu bạn chỉ tìm vị trí thích hợp cho mình vì lợi ích cá nhân, thì động cơ hạn hẹp đó sẽ ngăn cản bạn khám phá ước mơ của mình.

• *Dựa vào kinh nghiệm bản thân.* Cách duy nhất để nhận ra con đường của mình là học hỏi từ những thành công cũng như thất bại. Khi đã khám phá ra sứ mệnh của mình thì bạn sẽ hào hứng với công việc hơn vì nó sẽ mách bảo bạn rằng: "Không có nơi nào gần và giống với nơi mà bạn đang đứng, vì vậy, đó là chỗ của bạn."

Mỗi người đều có một vị trí thích hợp. Dù không phải là phi công mà chỉ là người xếp dù thì công việc đó của bạn vẫn có giá trị lớn đối với sự sống còn của viên phi công trong những trường hợp cần thiết. Charlie Plumb, diễn giả cho các công ty thuộc Fortune 500 nói: "Thế giới đang ngày càng tinh giảm nguồn nhân lực, chúng ta phải làm nhiều việc hơn với số nhân viên ít hơn, vì vậy cần phải biết trao quyền cho đồng đội."

Đó thực chất chỉ là lối biểu đạt khác đi của Nguyên tắc Phù hợp. Bạn có đang hỗ trợ những thành viên khác trong nhóm không? Mỗi thành viên luôn có vị trí thích hợp để phát huy tốt nhất giá trị của mình. Hãy xác định những giá trị tốt nhất của mình.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Bạn sẽ trở nên giá trị hơn nếu được đặt đúng vị trí.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn đã tìm được cho mình một vị trí thích hợp chưa? Khi hoàn tất trách nhiệm của mình, bạn có phát hiện ra rằng: Không nơi nào gần và giống với vị trí bạn đang đứng, vì vậy, đó là

chỗ của bạn… Nếu đúng như vậy, thì hãy tiếp tục ở lại học hỏi và phát triển lĩnh vực chuyên môn của mình. Nếu không, bạn cần phải suy nghĩ lại về vị trí của mình.

Nếu xác định được vị trí phù hợp với mình, hãy bắt đầu một kế hoạch thay đổi. Nó không đơn giản như việc thay đổi nghĩa vụ hoặc phức tạp như thay đổi một nghề nghiệp. Khi đã sẵn sàng thay đổi, hãy thực hiện bước đầu tiên.

Trước hết, hãy nhờ những người thân đánh giá về những ưu nhược điểm, tư chất cá nhân của bạn. Hãy xác định rõ mục đích sống của bạn. Sau đó, hãy thử khám phá những lĩnh vực mới vì cách duy nhất để tìm vị trí thích hợp là thu thập kinh nghiệm.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Một trong những đặc điểm của người lãnh đạo nhóm xuất sắc là biết sắp xếp vị trí thích hợp cho từng thành viên trong nhóm. Họ hiểu rõ về nhóm của mình và các thành viên trong nhóm, cũng như nắm rõ tình hình của nhóm. Ngoài ra, người lãnh đạo giỏi còn là người biết phát huy tài năng của các thành viên và biết khen thưởng kịp thời, hợp lý.

4. NGUYÊN TẮC ĐỈNH EVEREST

Khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm sẽ tăng theo

Leo núi không phải là hoạt động dành cho những trái tim yếu ớt, bởi khí hậu ở trên những đỉnh núi cao vô cùng khắc nghiệt. Tuy nhiên, con người vẫn không ngừng muốn chinh phục những đỉnh núi này. Vào năm 1786, đỉnh núi cao nhất châu Âu, đỉnh Mont Blanc ở Pháp, đã được chinh phục. Đó là một kỳ công. Nhưng đỉnh Everest, nóc nhà của thế giới với độ cao gần 9000m vẫn là một thách thức với con người, đặc biệt là trong thời kỳ chưa có những thiết bị công nghệ cao. Đỉnh Everest nằm ở vùng xa xôi hẻo lánh, tách biệt với xung quanh, vô cùng khó khăn lại thêm khí hậu khắc nghiệt. Do đó, muốn chinh phục đỉnh Everest đòi hỏi người leo núi phải có lòng dũng cảm và kinh nghiệm dày dạn. Đã có rất nhiều người phải bỏ mạng trong cuộc hành trình chinh phục đỉnh Everest. Trong 32 năm, từ năm 1920 đến năm 1953, đã có bảy người leo núi cố gắng chinh phục đỉnh núi nhưng đều thất bại do không lường trước được mọi khó khăn của cuộc hành trình. Ví dụ, George Frey, một nhà leo núi kinh nghiệm đã gặp tai nạn vì cho rằng việc đi giầy đinh để leo núi là không cần thiết.

Tenzing Norgay là một thanh niên Tây Tạng, làm nghề khuân vác đồ cho những đoàn leo núi. Anh đã tham gia vào các cuộc leo núi từ năm 21 tuổi và đã chứng kiến nhiều thất bại. Từ đó, anh rút ra một bài học quý giá, đó là: không bao giờ đánh giá thấp những khó khăn.

Vào năm 1953, Tenzing tham gia vào cuộc hành trình thứ bảy của mình lên đỉnh Everest với một đoàn leo núi người Anh. Với từng độ cao mà họ đạt tới, đòi hỏi một cấp độ cao hơn của tinh thần đồng đội. Họ hỗ trợ nhau trên từng đoạn đường. Đúc kết kinh nghiệm leo núi của mình, Tenzing đưa ra nhận xét:

Bạn đừng bao giờ leo lên những đỉnh núi như Everest bằng cách cố gắng chạy đua để dẫn đầu một mình hay cạnh tranh với những người leo núi khác. Hãy leo chậm và chắc bằng tinh thần đồng đội, không ích kỷ. Dĩ nhiên, tôi muốn là người đầu tiên chinh phục đỉnh núi; đó là những gì tôi từng mơ ước trong cuộc đời mình. Nhưng nếu có khó khăn, thì tôi cũng sẽ bình tĩnh đón nhận. Vì đó là phương thức leo núi.

Sử dụng phương thức này, Tenzing và Edmund Hillary, một thành viên trong đoàn leo núi người Anh, đã làm được điều mà chưa từng ai làm được: trở thành những người đầu tiên đứng trên đỉnh núi Everest, đỉnh núi cao nhất thế giới vào ngày 29 tháng 5 năm 1953. Đạt được thành công nhưng Tenzing vẫn không quên cảm ơn tinh thần đồng đội của những người trong đoàn:

Dù đã kiệt sức, đau ốm kiệt quệ và thất vọng khủng khiếp vì đã không thể tự mình lên đỉnh núi nhưng họ vẫn làm mọi thứ để khuyên bảo và giúp đỡ chúng tôi. Vâng, và tôi nghĩ rằng đó là cách người ta phải làm trên một ngọn núi thế này. Ngọn núi đã làm cho mọi người trở nên tuyệt vời hơn. Tôi và Hillary sẽ ở đâu nếu không có những người đi trước đã tạo nên những lối mòn, những người Tây Tạng mang vác đồ đạc và còn nhiều người nữa? Công việc và sự hy sinh của họ đã giúp chúng tôi được đứng trên đỉnh núi này.

Tenzing và Hillary có thể làm đều này một mình không? Câu trả lời là không. Họ có thể làm điều này không nếu như không có một đội tuyệt vời như thế? Một lần nữa câu trả lời lại là không. Tại sao? Bởi vì *khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm cũng sẽ tăng theo*. Đó là Nguyên tắc Đỉnh Everest.

ĐỈNH EVEREST CỦA BẠN LÀ GÌ?

Bạn có thể không phải là một nhà leo núi, và có thể bạn cũng không có nhu cầu chinh phục đỉnh Everest. Nhưng chắc chắn là bạn cũng có một mơ ước. Mỗi người đều có một mơ ước – thậm chí đối với cả những người vẫn chưa xác định được mơ ước của mình là gì. Nếu có một giấc mơ, bạn cần một nhóm để thực hiện nó.

Làm thế nào để tiếp cận nhiệm vụ đạt được giấc mơ của mình cùng với nhóm? Cách tốt nhất là hãy bắt đầu bằng việc hỏi mình ba câu hỏi sau:

1. "Ước mơ của tôi là gì?"

Tất cả bắt đầu từ câu hỏi này bởi câu trả lời sẽ xác định mơ ước của bạn là gì? Chuyên gia về quản lý và đạo đức kinh doanh Robert Greenleaf nhận xét: "Không có gì diễn ra mà không có mơ ước. Một vài điều thật sự lớn lao diễn ra đều xuất phát từ một giấc mơ lớn lao."

Nhà thơ thời kỳ Phục hưng, Langston Hughes đã viết:

Hãy nhanh giữ lấy giấc mơ vì nếu giấc mơ biến mất,

Cuộc sống sẽ như chú chim gãy cánh, không thể bay cao.

Hãy nhanh giữ lấy giấc mơ vì khi giấc mơ đi,

Cuộc sống sẽ như cánh đồng cằn cỗi, đông lạnh vì giá băng.

Nếu muốn thực hiện điều gì đó lớn lao, trước tiên bạn cần phải có ước mơ. Nhưng ước mơ thôi chưa đủ. Bạn chỉ có thể thực hiện được ước mơ đó nếu bạn là thành viên của một nhóm.

2. "Nhóm của tôi có những ai?"

Câu hỏi thứ hai này cho biết tình trạng hiện thời của bạn như thế nào vì nhóm của bạn sẽ thể hiện tiềm năng của bạn. Đó là lý do tại sao bạn nên lựa chọn người đồng hành cùng bạn trong chuyến hành trình của mình. Nếu những người đồng hành của bạn là những người không thật sự nhiệt tình, thì bạn sẽ không bao giờ đạt được giấc mơ của mình là leo lên đỉnh núi. Tuy nhiên, với những người bạn đồng hành tuyệt vời, Tenzing Norgay đã có thể đạt đến đỉnh cao. Một ước mơ lớn đối với một nhóm tồi thì không hơn gì cơn ác mộng.

3. "Nhóm mơ ước của tôi trông như thế nào?"

Thực tế là nhóm của bạn phải cùng tầm vóc với ước mơ của bạn. Nếu không, bạn sẽ không đạt được nó. Bạn không thể đạt được giấc mơ với con số mười chót vót cùng với một nhóm chỉ ở mức con số bốn. Nếu muốn leo lên đỉnh Everest, bạn cần một nhóm có tầm vóc ngang bằng đỉnh Everest. Không có cách nào khác. Một nhóm tuyệt vời với một giấc mơ kém cỏi còn tốt hơn là một ước mơ lớn lao với một nhóm kém cỏi.

HÃY TẬP TRUNG VÀO NHÓM HƠN LÀ VÀO ƯỚC MƠ

Một sai lầm mà nhiều người mắc phải là tập trung chú ý quá nhiều vào ước mơ của họ và quá ít vào nhóm của mình.

Mỗi ước mơ mang đến một thách thức riêng. Mỗi dạng thách thức sẽ xác định một kiểu nhóm cần xây dựng. Ví dụ như:

Dạng thách thức	*Dạng nhóm yêu cầu*
Thách thức mới	Nhóm sáng tạo
Thách thức gây tranh cãi	Nhóm liên minh
Thách thức thay đổi	Nhóm nhanh và linh động
Thách thức khó chịu	Nhóm tạo động lực
Thách thức đa dạng hóa	Nhóm bổ sung
Thách thức dài hạn	Nhóm xác định
Thách thức lớn (đỉnh Everest)	Nhóm từng trải

Nếu muốn đạt được ước mơ, thì hãy phát triển nhóm của mình. Nhưng khi làm điều đó, phải chắc chắn rằng động cơ của bạn là đúng đắn. Một số người tập hợp nhóm chỉ nhằm mục đích trục lợi cho mình. Một số khác thì làm điều đó vì thích được trải nghiệm tinh thần đồng đội và tạo ý thức cộng đồng. Ngoài ra, một số người khác làm điều này vì muốn xây dựng một tổ chức. Nếu tất cả các lý do trên là động lực thúc đẩy bạn xây dựng nhóm thì điều đó thể hiện mong muốn tăng thêm giá trị cho mọi người trong nhóm của bạn. Nhưng, nếu lý do xây dựng nhóm của bạn chỉ là một trong ba lý do kể trên thì hãy kiểm tra lại động cơ của mình.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁT TRIỂN MỘT NHÓM

Khi có một nhóm không được như mơ ước, thì lúc đó bạn sẽ chỉ có hai lựa chọn: một là hãy từ bỏ giấc mơ, hai là hãy phát triển nhóm của mình. Dưới đây là những gợi ý của tôi liên quan đến cách chọn lựa thứ hai.

1. Phát triển các thành viên trong nhóm

Bước đầu tiên cần thực hiện với một nhóm đang hoạt động dưới mức tiềm năng là phải giúp đỡ cho từng cá nhân trong nhóm phát triển. Nếu là người lãnh đạo nhóm, thì một

trong những trách nhiệm quan trọng nhất của bạn là phải thấy được tiềm năng của các thành viên.

Hãy xác định xem các thành viên trong nhóm cần điều gì dựa vào những phân loại sau:

• Với những người mới bắt đầu vào nghề, vẫn còn tràn đầy sự nhiệt huyết – họ cần sự định hướng và chỉ dẫn.

• Với những người đang học hỏi nhưng thiếu sự tập trung và ý chí – họ cần sự huấn luyện.

• Với những người đã được rèn luyện nhưng vẫn còn dè dặt – họ cần sự hỗ trợ.

• Với những người đã đạt được nhiều thành tích và có tính độc lập – họ quan tâm đến trách nhiệm.

Hãy luôn cho mọi người trong nhóm một cơ hội để phát triển và thành đạt. Đó là điều mà nhà thám hiểm người Anh thời sơ kỳ, Eric Shipton đã làm với chàng thanh niên chưa có nhiều kinh nghiêm về leo núi Tenzing vào năm 1935. Và kết quả là 18 năm sau, đất nước của ông đã được đền đáp bằng sự chinh phục thành công đỉnh núi cao nhất thế giới.

2. Bổ sung các thành viên then chốt

Thậm chí khi đã cho mọi người trong nhóm cơ hội để học hỏi và phát triển và mọi người cũng đã tận dụng hết những cơ hội đó, nhưng có thể bạn vẫn còn thiếu một người có năng lực để thực hiện ước mơ của mình. Đó là lúc cần phải tuyển mộ các nhân tài. Đôi khi, cả đội cần có một thành viên có năng khiếu trong một lĩnh vực nào đó nhằm tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

3. Thay đổi người lãnh đạo

Với những thách thức nhóm khác nhau, đòi hỏi những kiểu lãnh đạo khác nhau. Nếu một nhóm đã có người có năng lực thật sự mà vẫn không thể phát triển, thì đôi lúc điều tốt nhất mà bạn có thể làm là thay đổi vị trí lãnh đạo. Sự thay đổi này có thể chỉ diễn ra trong một giai đoạn ngắn hoặc cũng có thể kéo dài hơn.

Mỗi thách thức tại một thời điểm thường xác định người lãnh đạo cho thách thức đó. Tại sao vậy? Bởi vì có những ưu điểm và khuyết điểm của các thành viên trong nhóm chỉ thể hiện khi có thách thức. Khi chinh phục đỉnh núi, vai trò của người trưởng đoàn là phải lãnh đạo đoàn thám hiểm, định ra phương hướng, làm tấm gương cho đoàn về tinh thần phục vụ cho lợi ích chung và đưa ra quyết định phân công công việc. Khi có một thách thức cụ thể xuất hiện, cần có một người lãnh đạo thích hợp để đối mặt với nó. Và các thành viên còn lại sẽ phối hợp cùng anh ta để giải quyết thách thức đó.

Nếu nhóm của bạn đang phải đối mặt với một thách thức lớn và không thể vượt qua, thì có lẽ đã đến lúc phải thay đổi người lãnh đạo. Có thể có một ai đó trong nhóm giỏi hơn để lãnh đạo nhóm trong suốt thời gian này.

4. Loại bỏ những thành viên không hiệu quả

Đôi khi một thành viên trong nhóm có thể biến một đội chiến thắng thành đội thua cuộc. Trong những trường hợp này, bạn phải đặt lợi ích của nhóm lên hàng đầu và tạo sự thay đổi có lợi cho nhóm.

Tenzing đã phải đối diện với tình trạng này trong suốt cuộc hành trình chinh phục đỉnh Everest vào năm 1953. Vào những ngày đầu của chuyến đi, đã xảy ra những xung đột liên tục giữa những người khuân vác Tây Tạng và nhóm leo núi người Anh. Sau khi thương lượng để lập lại hòa khí giữa hai bên, Tenzing đã khám phá ra nguyên nhân của vấn đề là do hai người Tây Tạng đã kích động mối bất hòa. Anh đã nhanh chóng sa thải và cho họ trở về nhà. Hòa khí đã nhanh chóng được khôi phục. Nếu nhóm của bạn đang bị đổ vỡ hay thất bại đột ngột, bạn cần phải thay đổi các thành viên trong nhóm.

Phát triển một nhóm đòi hỏi phải mất nhiều thời gian. Nhưng nếu muốn đạt được ước mơ của mình, bạn không có lựa chọn nào khác. Một ước mơ lớn cần có một nhóm lớn. Vì *khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm sẽ tăng cao hơn*. Đó là Nguyên tắc Đỉnh Everest.

KHÔNG PHẢI MỌI THÁCH THỨC ĐỀU LÀ ƯỚC MƠ

Những thách thức mà nhóm phải đối mặt không phải là điều mà chúng ta mong đợi. Thách thức gây sức ép với chúng ta, chúng ta chỉ có hai lựa chọn: giải quyết nó một cách tốt nhất với nhóm của mình hoặc bỏ cuộc và gánh chịu hậu quả. Đó là điều hiển nhiên trong trường hợp của toàn bộ phi hành gia và nhóm hỗ trợ trên tàu *Apollo 13.*

Vào lúc 10:07 tối ngày 13 tháng 4 năm 1970, một bình oxy trong phòng dịch vụ của tàu vũ trụ Odyssey nổ tung, làm cho con tàu mất hết nguồn cung cấp oxy và điện. Vì đang cách xa trái đất 321.868 km và đang trong tiến trình bay vào quỹ đạo của mặt trăng, nên đây là một thách thức, thậm chí là một thảm họa.

Các phi hành gia không thể đưa con tàu trở về trái đất. Sự tồn tại của họ lúc này phụ thuộc vào khả năng làm việc nhóm.

LÀM VIỆC NHÓM Ở MỘT CẤP ĐỘ MỚI

Đội điều khiển bay trên mặt đất lập tức hướng dẫn các phi hành gia chuyển sang tàu vũ trụ thám hiểm mặt trăng (LM) *Aquarius* để đảm bảo an toàn. Điều này tạm thời đưa các phi hành gia ra khỏi tình trạng bất lợi trước mắt. Nhưng họ vẫn còn phải đối mặt với hai thách thức lớn:

1. Phải đưa tàu *Odyssey* và *Aquarius* về trái đất một cách nhanh nhất.

2. Phải giữ gìn những thứ "có thể tiêu thụ được" để đảm bảo sự sinh tồn: năng lượng, oxy và nước.

Làm được hai điều này sẽ là bài kiểm tra khắt khe về khả năng và kiến thức của mọi người.

Để thực hiện sứ mệnh này, đội điều khiển bay trên mặt đất phải chia thành bốn nhóm kiểm soát viên. Mỗi nhóm phụ trách về một lĩnh vực cụ thể khác nhau nhằm giữ cho con tàu đi đúng hướng. Theo thủ tục thông thường, mỗi nhóm sẽ đảm nhận một ca sáu tiếng dưới sự chỉ dẫn của một trong ba chỉ huy của con tàu. Nhưng với sự sống còn của ba phi hành gia tàu Apollo 13, các thành viên đều nỗ lực làm việc hết mình, không kể thời gian.

Ngoài ra, NASA cũng nhanh chóng gửi thông báo đến đại diện các nhà cung cấp và chế tạo ra con tàu này. Đồng thời, họ tập hợp các chuyên gia hàng đầu và phi hành gia giàu kinh nghiệm để nhanh chóng xây dựng một mạng lưới phòng hộ của các mô hình, các máy tính và các chuyên gia.

Nhiệm vụ đầu tiên của nhóm là tính toán làm sao để dùng con tàu vũ trụ đã được thiết kế để hỗ trợ cho hai người trong vòng 49,5 giờ có thể chở được ba người trong khoảng thời gian 48 giờ. Họ đã làm điều đó bằng việc xác định làm thế nào để con tàu hoạt động với chế độ tối thiểu và sử dụng nguồn năng lượng thấp hơn 1/4 so với bình thường.

Nhiệm vụ tiếp theo là phải đưa con tàu đang trong quỹ đạo trở về trái đất. Đó không phải là nhiệm vụ đơn giản vì họ phải sử dụng con tàu thám hiểm động cơ nhỏ và hệ thống hướng dẫn đã ngừng hoạt động. Nhưng với sự nỗ lực của toàn đội, sự thành thạo của nhà sản xuất tàu vũ trụ và sự tính toán của của đội điều khiển bay trên mặt đất thì họ có thể thực hiện được điều đó. Và họ cũng có thể nâng tốc độ của con tàu lên nhằm rút ngắn thời gian bay. Điều này sẽ giúp duy trì nguồn nước và nguồn năng lượng quý báu.

Thách thức thứ ba mà nhóm phải đối mặt đó là phải tạo ra nguồn không khí để đoàn phi hành gia có thể thở an toàn. Nguồn oxy không phải là vấn đề vì con tàu vẫn còn đủ lượng oxy cần thiết. Nhưng con tàu vũ trụ nhỏ này lại không được thiết kế để tiêu hủy lượng khí carbon dioxide được thải ra với số lượng lớn. Nhóm mặt đất đã giải quyết vấn đề này một cách khéo léo bằng cách kết hợp những chiếc máy lọc Lithi Hydroxit từ khoang chứa của con tàu với hệ thống không tương thích của tàu thám hiểm mặt trăng.

Sự khéo léo, kiên quyết cộng với sự hợp tác chặt chẽ của cả đội trên mặt đất đã đưa đoàn phi hành gia của tàu Odyssey trở về trái đất an toàn vào ngày 17 tháng 4 năm 1970. Các thành viên của NASA gọi sứ mệnh này là "sự thất bại thành công". Tôi thì gọi nó là một bài học trong Nguyên tắc Đỉnh Everest: *Khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm cũng sẽ tăng theo*.

Đưa người lên Mặt trăng đã là một kỳ tích. Nhưng đưa họ trở về trái đất khi họ đang ở cách xa trái đất 321.868km còn là một điều thú vị hơn nhiều. May mắn cho những phi hành gia này là nhóm mơ ước của họ đã sẵn sàng bắt tay vào việc ngay khi họ gặp rắc rối. Vì vậy, không phải đợi đến lúc ở trong tình trạng nguy cấp rồi mới xây dựng nhóm mà phải xây dựng nhóm trước khi sự việc xảy ra. Nếu chưa có nhóm, hãy bắt đầu xây dựng ngay từ hôm nay để khi có những thách thức lớn xảy ra, bạn và nhóm của mình đã sẵn sàng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Giấc mơ của bạn lớn lao bao nhiêu thì nhóm bạn cũng phải to lớn bấy nhiêu.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Phản ứng đầu tiên của bạn khi thách thức ngày càng trở nên khó khăn hơn là gì? Bạn sẽ tự giải quyết mọi việc một mình hay sẽ dựa vào sự giúp đỡ của các thành viên khác?

Hãy hòa nhập với nhóm. Bạn sẽ không thể chinh phục một thử thách lớn nếu chỉ có một mình. Tenzing đã từng khẳng định: "Để chinh phục một đỉnh núi cao, bạn đừng rời bỏ đồng đội và leo lên đỉnh một mình."

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Bạn cần làm gì để lập nên một nhóm mơ ước có thể đối diện với những thách thức phía trước? Bạn có cần tiêu tốn nhiều thời gian để phát triển nhóm không? Hay bạn có nên tạo sự thay đổi về lãnh đạo trong nhóm không? Và cũng đừng quên rằng chính bạn cũng cần tiếp tục phát triển. Điều gì cần thiết cho các thành viên thì cũng cần thiết cho người lãnh đạo: nếu không phát triển, bạn phải ra đi.

5. NGUYÊN TẮC CHUỖI LIÊN KẾT

Mắt xích yếu nhất mới phản ánh sức mạnh của nhóm

Ngày 24 tháng 3 năm 1989, một thảm họa môi trường gây chấn động đã xảy ra tại vùng Prince William Sound của Alaska, Mỹ. Tàu chở dầu Exxon Valdez đâm vào bãi đá ngầm Brigh, làm hư hỏng 8 trong số 11 bình chứa dầu. Kết quả là 10,8 triệu trong số xấp xỉ 53 triệu galông dầu bị tràn ra khắp biển. Những ảnh hưởng tiêu cực xảy ra cho khu vực là vô cùng to lớn. Sản lượng đánh bắt cá và du lịch giảm đi một nửa đã phá hủy nền kinh tế địa phương. Môi trường bị thiệt hại nặng nề. Các chuyên gia ước tính thế giới hoang dã đã mất đi 250.000 con chim biển, 2.800 con rái cá, 300 con hải cẩu, 250 con đại bàng đầu trọc, 22 con cá voi và hàng tỷ trứng cá. Mặc dù đây không phải là vụ tràn dầu lớn nhất nhưng các chuyên gia xem nó là vụ tràn dầu tồi tệ nhất trong lịch sử về phương diện phá hủy môi trường.

Dĩ nhiên, công ty Exxon đã phải bồi thường thiệt hại cho vụ tràn dầu này, tổng chi phí bồi thường thiệt hại ước tính lên đến 4 tỉ đô-la Mỹ.

Vậy nguyên nhân của vụ tai nạn này là gì? Bạn sẽ tìm ra câu trả lời trong Nguyên tắc Chuỗi liên kết.

CHUỖI BỊ GIÁN ĐOẠN

Khi con tàu Exxon Valdez rời cảng Alyeska Pipeline vào tối ngày 23 tháng 3, chuyến tàu vẫn bắt đầu như thường lệ. Nhưng chỉ 35 phút sau, con tàu Exxon Valdez đã bị mắc vào bãi đá ngầm và hàng tấn dầu đã tràn ra biển.

Nguyên nhân đó là do sự lơi lỏng về công tác quản lý cũng như sự thiếu trách nhiệm của các thành viên trong thủy thủ đoàn. Thuyền trưởng bị say rượu nhiều giờ trước khi nhận lệnh điều khiển con tàu. Chỉ có một sĩ quan trực trong buồng lái sau khi hoa tiêu rời khỏi tàu, trong khi đúng theo yêu cầu là phải có hai người. Người sĩ quan trực buồng lái lúc đó đang ở trong tình trạng mệt mỏi. Và cũng không có ai hiện diện ở đài chỉ huy của thuyền trưởng khi con tàu bị lệch hướng.

Những điều thuyền trưởng báo cáo với Trung tâm chỉ huy vận tải biển trái ngược với những gì ông đang làm và những lộ trình ông đã cài đặt. Lúc 11h30 tối thuyền trưởng điện đàm thông báo rằng ông sẽ đi theo hướng 2000 nhưng 9 phút sau đó, thuyền trưởng lại ra lệnh đi theo hướng 1800 và cài đặt chế độ lái tự động nhưng ông không thông báo sự thay đổi này cho trung tâm điều hành. Sau đó, ông đã rời khỏi đài chỉ huy của thuyền trưởng.

Và tất cả những lý do kể trên là nguyên nhân gây ra vụ tai nạn. Mắt xích yếu nhất chính là nguyên nhân phá vỡ chuỗi. Bờ biển của Alaska trở thành bãi sình lầy, sự nghiệp của viên thuyền trưởng tàu Exxon Valdez đã tan biến và công ty Exxon bị bế tắc bởi trách nhiệm với cộng đồng và trách nhiệm bồi thường tài chính khổng lồ.

Bất kỳ nhóm nào cũng thích đánh giá năng lực của nhóm bằng người giỏi nhất của họ, nhưng sự thật là *mắt xích yếu nhất mới là yếu tố phản ánh sức mạnh của nhóm*. Dù cố gắng bù đắp, che giấu, nhưng mắt xích yếu cuối cùng cũng sẽ lộ ra. Đó là Nguyên tắc Chuỗi liên kết.

NHÓM CỦA BẠN KHÔNG DÀNH CHO TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Một trong những sai lầm tôi thường mắc phải trong thời gian đầu mới bước vào sự nghiệp lãnh đạo là tôi đã nghĩ rằng tất cả mọi người trong nhóm của mình sẽ mãi mãi giữ nguyên không đổi. Có ba lý do khiến tôi mắc phải suy nghĩ sai lầm đó. Thứ nhất, tôi tự tìm ra ưu điểm và tiềm năng của mỗi người. Tôi cố gắng động viên và trang bị cho họ trở nên tốt hơn. Thứ hai, tôi thật sự thích đông người vì tôi cho rằng càng nhiều người tham gia vào nhóm thì kết quả đạt được sẽ càng lớn. Thứ ba, tôi luôn tự cho rằng mục tiêu của mình cũng là mục tiêu chung của tất cả mọi người.

Nhưng trên thực tế, không phải lúc nào mọi người cũng muốn đồng hành cùng bạn. Nếu điều đó xảy ra thì đừng níu kéo mà hãy để họ đi.

Hãy nhớ rằng khi làm việc nhóm…

1. Không phải mọi người đều muốn đồng hành cùng bạn

Một số người không muốn đi do những mối quan hệ họ đã gây dựng được trong nhiều năm. Còn một số người khác thì vấn đề lại do quan điểm của họ. Họ không muốn thay đổi, phát triển hay chinh phục lĩnh vực mới. Tất cả những gì bạn có thể làm đối với những người này là cảm ơn họ về những đóng góp của họ trong thời gian qua và tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình mà không có họ.

2. Không phải mọi người đều nên đồng hành cùng bạn

Một số người không nên tham gia vào nhóm vì họ đã có những kế hoạch khác và mục tiêu bạn đang hướng đến không phù hợp với họ. Điều tốt nhất bạn có thể làm trong trường hợp này là chúc họ thành công và giúp đỡ họ đến gần mục tiêu họ mong muốn trong khả năng của bạn để họ có thể đạt được thành công.

3. Không phải mọi người đều có thể đồng hành cùng bạn

Đối với nhóm thứ ba này, vấn đề ở đây là khả năng. Họ không đủ năng lực để bắt kịp tốc độ của nhóm hoặc giúp nhóm đạt được mục tiêu. Những người này có đặc điểm:

• Họ không bắt kịp tốc độ của những thành viên khác trong nhóm.

• Họ không phát triển trong lĩnh vực họ đảm nhận.

• Họ không có tầm nhìn xa.

• Họ không khắc phục những điểm yếu cá nhân.

• Họ không làm thêm việc gì khác ngoài phần việc của họ.

• Họ không thể thực hiện được những triển vọng trong lĩnh vực của họ.

Nếu người nào thể hiện một trong các đặc điểm trên, thì đó chính là mắt xích yếu của nhóm.

Vấn đề ở đây không phải cho rằng họ là những người dở tệ không cần đến mà hãy giúp họ trở nên mạnh mẽ hơn. Điều này tùy thuộc vào mục tiêu của nhóm. Ví dụ tôi đã từng tham gia vào nhóm hỗ trợ cộng đồng để giúp đỡ những người nghiện ma túy, những người vừa khôi phục tinh thần sau khi ly hôn và những người gặp hoàn cảnh khó khăn khác. Mục tiêu của chúng tôi là phục vụ họ để họ tìm lại chính mình trong hoàn cảnh khó khăn này. Nhưng để xây dựng họ thành một nhóm trong khi họ vẫn còn đau khổ và yếu đuối thì nhóm sẽ không giúp gì cho họ vì nó không đáp ứng được mục tiêu tự phục vụ.

Bạn có thể làm gì cho những thành viên là mắt xích yếu trong nhóm của mình? Bạn chỉ có hai lựa chọn: đào tạo hoặc sa thải họ. Dĩ nhiên, bạn nên dành ưu tiên cho lựa chọn đầu tiên, hãy giúp đỡ họ bằng nhiều cách: đưa sách cho họ đọc, gửi họ đến các hội nghị, cho họ một thách thức mới, để họ theo học hỏi người cố vấn giỏi. Tôi tin họ sẽ tiến đến cấp độ mà bạn mong mỏi. Hãy cho họ niềm tin và đào tạo họ, họ sẽ tiến bộ hơn.

Nhưng nếu sau khi được đào tạo, động viên và tạo cơ hội để phát triển, thành viên đó vẫn không tiến bộ thì cần làm gì? Có những người là mắt xích yếu của nhóm này nhưng lại có thể trở thành ngôi sao sáng ở nhóm khác. Hãy tạo cơ hội cho người đó tìm ra vị trí thích hợp của họ ở một nơi khác.

ẢNH HƯỞNG CỦA MẮT XÍCH YẾU

Nếu là người lãnh đạo nhóm, thì nhiệm vụ của bạn là phải giải quyết những mắt xích yếu. Nếu giữ lại những mắt xích yếu thì sẽ có một số trường hợp sau:

1. Những thành viên giỏi hơn nhận ra thành viên yếu kém

Một mắt xích yếu không thể giấu mãi được (ngoại trừ một nhóm toàn người yếu). Nếu có những người giỏi trong nhóm, họ sẽ luôn biết ai là người không thể hiện hết năng lực.

2. Những thành viên giỏi hơn phải giúp đỡ thành viên yếu kém

Nếu các thành viên phải làm việc cùng nhau để hoàn tất công việc của nhóm, họ sẽ chỉ có hai lựa chọn khi có một thành viên yếu kém. Họ có thể làm ngơ và chịu đựng người đó, hoặc họ có thể giúp đỡ anh ta tiến bộ hơn. Nếu muốn nhóm thành công hơn, họ sẽ giúp đỡ thành viên yếu kém đó.

3. Những thành viên giỏi hơn bắt đầu cảm thấy khó chịu với thành viên yếu kém

Không ai thích thất bại hoặc tụt hậu vì trong nhóm có người yếu kém.

4. Những thành viên giỏi hơn làm việc kém hiệu quả hơn

Thành viên yếu kém làm hạn chế khả năng của bạn và khiến cả nhóm phải chịu đựng.

5. Những thành viên giỏi hơn sẽ nghi ngờ năng lực của người lãnh đạo

Khi người lãnh đạo giữ lại mắt xích yếu kém, những thành viên trong nhóm sẽ phải nỗ lực bù đắp cho người yếu kém đó và họ sẽ bắt đầu nghi ngờ sự sáng suốt của người lãnh đạo. Nếu không giải quyết vấn đề một cách thích đáng, bạn sẽ mất đi sự tôn trọng.

Các thành viên trong nhóm có thể tránh đưa ra những quyết định quan trọng, ảnh hưởng đến mối quan hệ với người khác nhưng người lãnh đạo thì không thể. Một trong những khác biệt giữa người lãnh đạo và những người theo họ đó là hành động. Hãy chứng minh cho họ thấy những quyết định của mình là đúng đắn bằng cách hành động.

CỦNG CỐ CHUỖI LIÊN KẾT

Những thành viên yếu kém luôn làm mất nhiều thời gian của những thành viên giỏi vì những người giỏi thường phải làm giúp cả phần công việc của người yếu kém. Sự khác biệt về năng lực giữa người giỏi và người yếu kém càng nhiều thì sự thiệt hại của nhóm càng lớn. Ví dụ nếu đánh giá năng lực theo tỉ lệ từ 1 đến 10 (10 dành cho người giỏi nhất), thì tỉ lệ 5/10 sẽ gây thiệt hại cho nhóm nhiều hơn tỉ lệ 8/10.

Nếu chỉ đặt một nhóm năm người cạnh nhau, trong đó bốn người có năng lực đạt điểm 10 và một người đạt điểm 5, thì tài năng của họ sẽ được tính theo cách thức của phép cộng.

10 + 10 + 10 + 10 + 5 = 45

Sự khác nhau về năng lực của nhóm này và nhóm gồm năm người đạt 10 chênh nhau 10% (45 và 50). Nhưng khi nhóm kết hợp với nhau, phát triển tổng hợp, hiệp lực, tạo đà phát triển, thì nó chuyển từ phép cộng thành phép nhân. Đó là lúc mắt xích yếu bắt đầu ảnh hưởng xấu đến nhóm. Sự khác biệt giữa hai nhóm lúc này sẽ là:

10 x 10 x 10 x 10 x 10= 100.000

Và

10 x 10 x 10 x 10 x 5 = 50.000

Sự chênh lệch về năng lực hai nhóm lên đến 50%. Sức mạnh và đà phát triển của nhóm có thể bù đắp cho mắt xích yếu kém trong một khoảng thời gian nào đó nhưng không phải là mãi mãi. Một mắt xích yếu kém là nguyên nhân làm mất đà phát triển và tiềm năng của nhóm.

Tuy nhiên, những mắt xích yếu kém lại thường không nhận thức được điểm yếu và thiếu sót của bản thân. Sự phát triển của họ phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ của họ với những thành viên giỏi hơn trong nhóm. Người giỏi hơn thường linh hoạt, có tầm nhìn xa,

năng lực hơn hẳn so với người yếu kém. Do đó, khi kết hợp với nhau trong công việc, tiến độ và năng suất làm việc của người giỏi hơn sẽ bị chậm lại.

Nếu nhóm của bạn có một mắt xích yếu kém không thể và sẽ không bắt kịp tốc độ của nhóm, thì bạn buộc phải loại mắt xích đó ra khỏi chuỗi liên kết vì nếu giữ lại một mắt xích yếu kém thì điều đó đồng nghĩa với việc cả nhóm sẽ phải chịu đựng sự yếu kém đó. Tuy nhiên, cần phải lưu ý: hãy thận trọng, rõ ràng, trung thực, nhẹ nhàng và luôn thể hiện thái độ tôn trọng đối với họ.

LOẠI BỎ MẮT XÍCH YẾU KÉM!

Hiệu quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào mắt xích yếu kém. Không ai mong muốn tồn tại một mắt xích yếu trong nhóm. Tuy nhiên, dù muốn hay không thì việc giải quyết mắt xích kém là không tránh khỏi khi hoạt động trong tập thể. Vậy có hay không một nhóm làm việc hoàn toàn không có mắt xích yếu kém? Câu trả lời là có vì đôi lúc yếu kém là không được cho phép bởi nó ảnh hưởng rất lớn tới quyền lợi của các thành viên khác. Ví dụ như đội đặc nhiệm SEALs của hải quân Mỹ. Công việc của đội đòi hỏi cao đến mức một thành viên yếu kém có thể gây nguy hiểm chết người đối với các thành viên khác.

Thành viên của SEALs được xem là những người xuất sắc nhất và họ là một nhóm hoàn hảo.

SEALs được Tổng thống John F. Kennedy đưa vào hoạt động từ năm 1962. Nhóm này được phát triển từ một nhóm đặc công dưới nước chuyên đổ bộ lên những vùng hiểm trở như Omaha và bờ biển Utah ở Normandy. Trong chiến tranh Thế giới thứ hai, nhiệm vụ của nhóm là hoạt động trên một số đảo ở Thái Bình Dương. Giống như rất nhiều đội biệt động khác trong quân đội Mỹ, họ là những binh sĩ giỏi về vũ khí, giáp lá cà và phá hủy các mục tiêu, bên cạnh đó, họ còn được huấn luyện nhảy dù từ máy bay. Ngoài ra, họ đặc biệt chuyên về hoạt động dưới nước. Như vậy, họ là những người lính tinh nhuệ, được huấn luyện toàn diện. Tên gốc SEALs (hải cẩu) có nghĩa rằng họ có thể hoạt động ở mọi địa hình.

CỦNG CỐ CHUỖI LIÊN KẾT

Chìa khóa thành công của SEALs là công tác huấn luyện, nó nhấn mạnh việc tạo ra sức mạnh tập thể và phát triển các hoạt động nhóm chứ không chỉ đơn thuần là những hiểu biết về vũ khí hay nâng cao kỹ năng công nghệ. Khi công nghệ thay đổi thì cách sử dụng vũ khí và chiến lược chiến đấu cũng thay đổi, tuy vậy những huấn luyện về thể chất và tinh thần thì vẫn duy trì như cũ. Điều quan trọng là phải xác định được giá trị cốt lõi của thành công, và SEALs xác định giá trị cốt lõi của đội là con người.

Để chọn được người thích hợp cho đội phải bắt đầu từ khâu tuyển chọn. Chỉ những người có khả năng nhất định mới có thể nộp đơn tham gia vào chương trình huấn luyện của SEALs. Nhưng cũng chỉ có 1/10 trong số đó được chấp thuận. (Các ứng viên được yêu cầu phải chạy bộ ít nhất 48km một tuần và bơi qua những đoạn đường khá dài trước khi nộp đơn vào). Để được chính thức gia nhập đội, họ còn phải tiếp tục trải qua 26 tuần huấn luyện

gian khổ về thể chất và tinh thần. Những đòi hỏi về thể lực cao làm cho nhiều người phải bỏ cuộc ngay từ đầu. John Roat, một thành viên cũ của SEALs kể lại:

Vào năm 1962, có hơn 1.300 người được tham gia khóa huấn luyện nhưng chỉ có 134 người được chọn. Sau đó, những người còn lại được chia ra thành từng nhóm, mỗi nhóm 10 người đi chung một thuyền. Các thành viên của mỗi đội phải cùng nhau chèo thuyền, chỉ cần một thành viên không phối hợp nhịp nhàng thì cả đội sẽ gặp khó khăn. Và ngay lập tức thành viên đó bị loại ra khỏi đội mà không có bất cứ cơ hội nào để sửa chữa sai sót. Những điều đó có vẻ thật nghiệt ngã nhưng cuộc sống là vậy.

Sau năm tuần huấn luyện về thể lực là tuần lễ huấn luyện về khả năng chịu đựng áp lực về tinh thần và tâm lý, được gọi là Hell Week (tuần lễ địa ngục). Đợt huấn luyện này loại bỏ những thành viên yếu kém còn lại trong nhóm để lựa chọn một đội hình chính thức. Roat mô tả về tác động của khoảng thời gian này:

Sau tuần lễ này, bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên về khả năng của mình, nó thậm chí còn vượt xa những gì bạn nghĩ mình có thể làm được. Tuy vậy, bạn không thể trải qua thử thách này một cách đơn độc, đó là công việc của cả nhóm. Tuần lễ địa ngục là khâu quyết định trong việc tuyển chọn thành viên cho đội SEALs. Các nhà tâm lý không thể dự đoán trước ai là người có thể sống sót sau năm ngày không ngủ, trong điều kiện khắc nghiệt và những đòi hỏi về sức chịu đựng phi thường và khả năng xoay sở linh hoạt. Đó quả là một thử thách.

Các khóa huấn luyện của SEALs khắc nghiệt đến nỗi đã có những lớp học chẳng có thành viên nào hoàn thành chương trình. Cuối cùng, khóa của Roat chỉ còn 49 trong số 134 người có thể tốt nghiệp khóa học. Họ là những người có tinh thần thép, khả năng chịu đựng những áp lực và đau đớn phi thường. Hơn thế, họ còn là những người có tinh thần làm việc nhóm cao, đoàn kết chặt chẽ với những thành viên khác trong đội. Và họ đã cùng nhau tiến bước, vượt qua mọi khó khăn, thách thức.

SEALs được nhiều người công nhận về chất lượng hàng đầu trong số các tổ chức biệt động của quân đội Mỹ. Sự ràng buộc giữa họ là minh chứng rõ nhất về hoạt động tập thể. Sự sống sót của mỗi thành viên phụ thuộc vào việc kết hợp hoạt động với những thành viên còn lại trong nhóm; bởi vậy trong quân đội không được phép tồn tại các yếu kém.

Dù chưa trải qua những khó khăn mà SEALs từng gặp phải nhưng bạn vẫn có thể nhận ra rằng sự yếu kém ảnh hưởng tới sức mạnh của toàn nhóm. Và điều đó đúng với mọi loại hình tổ chức.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Không thể che giấu mãi những khâu yếu kém trong nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Đa số mọi người thường thích đánh giá bản thân qua những mặt mạnh của mình và đánh giá người khác qua những mặt yếu của họ. Do vậy, họ thường đòi hỏi sự thay đổi ở những người khác. Nhưng thật ra, họ cần chịu trách nhiệm cho sự tiến bộ của bản thân trước.

Hãy đánh giá nghiêm túc về bản thân căn cứ trên những tiêu chuẩn đưa ra để xem bạn có phải là người cản trở của đội không. Hãy tự đánh giá và nhờ người khác đánh giá về bạn.

Nếu trong bảng đánh giá có nhiều hơn một ô được đánh dấu thì bạn phải đề ra chiến lược phát triển, không để điều đó tiếp tục ảnh hưởng tới nhóm.

Người đánh giá		Các vấn đề đưa ra
Bản thân	Bạn bè	
❑	❑	Khó bắt kịp tiến độ của các thành viên khác.
❑	❑	Không tiến bộ trong lĩnh vực đảm nhiệm.
❑	❑	Thấy khó khăn để có cái nhìn toàn cảnh.
❑	❑	Không nhận ra được nhược điểm của bản thân.
❑	❑	Vất vả khi làm việc với toàn đội.
❑	❑	Thường xuyên không đạt được mục tiêu mong đợi.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Khi bạn là nhà lãnh đạo thì không được bỏ qua các vấn đề liên quan tới sự yếu kém. Tùy từng loại hình nhóm mà bạn có thể đề ra những giải pháp thích hợp. Nếu trong gia đình bạn xảy ra các vấn đề như vậy thì không thể đơn giản là bỏ mặc họ. Bạn nên biết cách nuôi dưỡng họ bằng tình thương và giúp họ phát triển, đồng thời tìm cách giảm thiểu thiệt hại gây ra cho các thành viên khác trong gia đình. Nếu là nhóm doanh nghiệp thì bạn còn phải chịu trách nhiệm với các chủ sở hữu. Khi khóa huấn luyện bạn đưa ra không thành công thì hãy nghĩ tới việc thay đổi nhân viên đó bằng người khác.

Dù trong trường hợp nào thì trước hết, bạn phải có trách nhiệm với tổ chức, sau đó là với nhóm và cuối cùng là bản thân bạn. Sự thoải mái và các mối quan tâm của riêng bạn luôn đặt sau cùng.

6. NGUYÊN TẮC NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Những thành viên có sức ảnh hưởng giúp nhóm giành được chiến thắng

Hầu hết các nhóm nếu không có gì tác động sẽ không tự lực trở nên giỏi hơn. Nếu để một mình, họ sẽ không phát triển, tiến bộ và vươn tới tầm cao mới. Thậm chí, họ có xu hướng tệ hơn. Con đường để đạt được một cấp độ cao hơn luôn khó khăn và nếu không chiến đấu để đi lên thì chắc chắn sẽ trượt xuống. Nhóm sẽ mất đi mục tiêu chính, nhịp điệu, giảm dần sự nhiệt huyết, sự đoàn kết và động lực. Và đến một lúc nào đó, nhóm sẽ dần mất đi những thành viên nòng cốt. Đó là lý do vì sao một nhóm muốn đạt được thực lực phải cần một người có sức ảnh hưởng.

ĐỊNH NGHĨA NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Người có sức ảnh hưởng là người khởi xướng và được mọi người hưởng ứng. Một trong những người có sức ảnh hưởng đó là cầu thủ bóng rổ Michael Jordan. Anh là một vận động viên chuyên nghiệp, có bề dày thành tích với nhiều kỷ lục và huy chương.

Anh là người cổ động tinh thần thi đấu của cả nhóm, cũng như hỗ trợ đồng đội ghi điểm trong các trận thi đấu. Dù trong hoàn cảnh nào, Jordan cũng có thể đưa nhóm tới vị trí chiến thắng. Đó là một trong những yếu tố làm nên nhóm vô địch. Nhóm chiến thắng luôn có những thành viên chủ chốt, có tầm ảnh hưởng lớn đến mọi người. Đó là Nguyên tắc Người ảnh hưởng.

Vào đầu năm 2000, sau khi từ bỏ sự nghiệp cầu thủ, Michael Jordan trở thành chủ tịch của đội bóng Washington Wizards. Ngay khi trở thành thành viên của đội bóng, Jordan đã mang áo số 23 Wizards và tham gia vào nhóm tập luyện. Sự trở lại đó của Jordan đã cổ vũ tinh thần của các cầu thủ trong đội.

Người ảnh hưởng có khả năng truyền sức mạnh cho những người xung quanh. Bằng việc tham gia vào buổi tập, Jordan đã làm cho buổi tập trở nên hứng thú hơn, kích thích tinh thần tập luyện của mọi người.

Đó là cách thức của một người ảnh hưởng: luôn tạo ra niềm vui, khơi dậy sự hào hứng của các thành viên và thúc đẩy sự phát triển của cả đội. Khi có người ảnh hưởng phù hợp, nhóm sẽ trở nên kỳ vọng, tự tin, phấn khởi và sẽ làm nên những điều bất ngờ. Đó là Nguyên tắc Người ảnh hưởng.

BA KIỂU THÀNH VIÊN

Nhóm sẽ không thể vươn tới mục tiêu lớn hoặc tạo ra được bước đột phá mới nếu không có người ảnh hưởng.

Dù là loại nhóm nào, cũng có ba kiểu người trong nhóm:

1. Người không muốn bóng

Một số người không có khả năng tạo ra cao trào cho nhóm và không muốn mang trách nhiệm đem lại chiến thắng cho nhóm. Họ từ chối bóng. Vì vậy, họ chỉ nên chơi trong khu vực ưu thế của mình.

2. Người muốn bóng nhưng không nên có bóng

Nhóm thứ hai gồm những người không thể mang lại chiến thắng cho nhóm. Nhưng họ lại không nhận ra điều đó và họ thường cố gắng giành lấy bóng. Thường nguyên nhân là do cái tôi của họ lớn hơn tài năng của họ. Những người này có thể nguy hiểm cho nhóm.

3. Người muốn bóng và nên có bóng

Nhóm cuối cùng chiếm thiểu số, gồm những người muốn là thành viên vào thời điểm then chốt và họ có thể mở một cuộc tấn công. Họ có thể đưa nhóm vượt qua mọi khó khăn và đạt đến một cấp độ mới. Họ là những người ảnh hưởng.

Muốn chiến thắng, cần phải có người ảnh hưởng. Nếu không, thì thậm chí một nhóm toàn những người tài năng cũng không thể đạt tới cấp độ cao nhất.

ĐẶC TRƯNG CỦA NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Rất dễ để nhận ra thành viên có sức ảnh hưởng khi người đó tạo ra ảnh hưởng cho nhóm và khích lệ các thành viên khác tiến đến chiến thắng, đặc biệt là trong thể thao. Nhưng làm thế nào để nhận ra một người ảnh hưởng trước khi sự việc xảy ra? Làm thế nào để tìm kiếm người ảnh hưởng cho nhóm của mình?

Người ảnh hưởng có những đặc tính khác với các thành viên khác. Có chín đặc điểm để nhận ra một người ảnh hưởng. Họ là người…

1. Trực giác nhanh nhạy

Họ là người có độ nhạy cảm cao hơn so với người khác. Họ có thể nhận ra điểm yếu của đối phương. Họ có thể dùng sự nhạy bén của mình để nhanh chóng chuyển từ bất lợi thành thuận lợi. Dựa trên cảm nhận của mình, họ có thể đưa đồng đội đến chiến thắng.

Đối với những kiểu nhóm khác nhau, khả năng trực giác cũng sẽ được biểu thị khác nhau. Điều đó tạo khả năng phán đoán bởi mục tiêu là yếu tố quyết định giá trị của nhóm. Ngoài ra, mọi người thường có khả năng phán đoán nhạy bén hơn trong lĩnh vực ưu thế của họ. Vì thế, đối với các doanh nghiệp nhỏ, người ảnh hưởng có thể là người trung gian thấy trước được các cơ hội kinh doanh. Đối với ban ngành hoặc những tổ chức phi chính phủ, người ảnh hưởng có thể là người có khả năng nhận ra người lãnh đạo và có thể tuyển dụng những người tình nguyện tài năng. Đối với một đội bóng, người đó có thể là một tiền vệ nhanh nhạy, có khả năng cản phá đối phương và ghi bàn. Nhưng dù trong trường hợp nào thì người ảnh hưởng vẫn có đặc điểm chung, đó là khả năng nhạy bén với cơ hội và có thể mang lại lợi ích cho nhóm.

2. Cởi mở

Người ảnh hưởng thường xuyên động viên, kích thích và truyền cảm hứng cho các thành viên trong nhóm. Họ chia sẻ với đồng đội những suy nghĩ, cảm nhận của riêng họ để mọi người chuẩn bị sẵn sàng đương đầu với thách thức.

Bạn sẽ thấy điều đó ở những nhà lãnh đạo chính trị quyền lực. Những người như Churchill, Roosevelt và Kennedy đã thay đổi thế giới bằng lời nói của họ. Họ là người ảnh hưởng và cũng là người truyền đạt.

3. Say mê

Người ảnh hưởng cảm nhận được những điều mà người khác không cảm nhận được. Họ rất say mê với công việc và muốn chia sẻ tình yêu đó với đồng đội. Và khi lòng say mê công việc được truyền cho mọi người, nó có thể dẫn dắt cả nhóm đến thành công.

Cầu thủ Pete Rose của Cincinnati Reds là người có ảnh hưởng lớn trong môn bóng chày vào thế kỷ XX. Khi được hỏi điều gì là quan trọng nhất đối với vận động viên bóng chày, Rose đã trả lời: "Điều cần quan tâm hàng đầu của một vận động viên không phải là đôi tay, đôi chân hay đôi mắt, mà là sự nhiệt tình, hăng hái."

4. Tài năng

Những người ảnh hưởng có thể làm được những việc mà người khác không thể, nhờ tài năng cũng như niềm đam mê. Những người ảnh hưởng thường bao giờ cũng giỏi chuyên môn và có tài năng bẩm sinh. Điều này có hai lý do chính:

Thứ nhất, tài năng sẽ dẫn đường đến chiến thắng. Bạn không thể đưa nhóm phát triển lên một cấp độ cao hơn trong khi cá nhân bạn không có năng khiếu xuất sắc để đưa họ đến thành công.

Lý do thứ hai vì sao phải là người có tài năng mới có thể đóng vai trò như một người ảnh hưởng, tác động đến những thành viên khác đó là bạn không thể làm việc mà không có niềm tin ở đó, vì như thế bạn sẽ không thể thể hiện tốt thực lực của mình. Người ảnh hưởng thích chia sẻ năng khiếu của mình để giúp người khác tốt hơn. Bạn không thể cho cái mà mình không có.

5. Sáng tạo

Một phẩm chất khác thường thấy ở người ảnh hưởng đó là khả năng sáng tạo. Họ có thể nghĩ ra những ý tưởng mà người khác không nghĩ đến. Trong khi hầu hết mọi người chỉ thực hiện công việc theo những cách thức cũ, thì những người ảnh hưởng lại có suy nghĩ khác. Họ thường tìm những cách thức và sáng kiến mới để làm.

Nhà tư vấn về các hoạt động nhóm trong lĩnh vực thể thao và kinh doanh Carl Mays khẳng định: "Tính sáng tạo bao gồm những gì bạn đã có và cả những điều bạn chưa có." Tính sáng tạo làm thay đổi nhịp độ trận đấu và thậm chí còn có thể làm thay đổi toàn bộ lối chơi đã thành luật lệ.

6. Khởi xướng

Những người có óc sáng tạo có thể nghĩ ra nhiều ý tưởng, tuy nhiên không phải tất cả những người đó đều thực hiện tốt những ý tưởng họ nghĩ ra.

Những người ảnh hưởng thì không gặp phải vấn đề này. Họ có thể làm được những điều mà người khác không thể làm được. Họ không những sáng tạo trong suy nghĩ mà còn tuân thủ kỷ luật trong hành động. Họ chủ động giải quyết các vấn đề gặp phải, ví dụ như: người huấn luyện viên tranh luận với trọng tài để bảo vệ lợi ích của các cầu thủ trong đội của mình, cha mẹ thay đổi công việc hoặc chuyển chỗ ở để giúp con họ phát triển tốt hơn hoặc một ông chủ doanh nghiệp lập ra quỹ khen thưởng để khích lệ nhân viên vượt qua những cản trở trong công việc. Họ là những người khởi xướng và họ giúp nhóm tiến lên cùng với họ.

7. Tinh thần trách nhiệm

Những người có ảnh hưởng gánh vác những việc mà người khác không làm. Họ chịu trách nhiệm với tình hình công việc.

Điều đó làm nên sự khác biệt giữa những người ảnh hưởng và những người tư vấn. Sự khác biệt đó được thể hiện trong câu chuyện về hai nhà tư vấn có nhiệm vụ tư vấn cho giám đốc điều hành của một công ty về việc làm sao để điều hành và phát triển công việc kinh doanh của công ty đó. Họ giải thích cách làm thế nào để hệ thống máy tính của công ty luôn hoạt động tối đa, làm sao để hệ thống phân phối có thể được cải tiến và làm sao để thay đổi hệ thống quảng cáo nhằm mang lại hiệu quả và lợi nhuận nhiều hơn cho công ty.

Người giám đốc lắng nghe chăm chú tất cả những điều họ nói, cuối cùng ông ta cười và nói rằng: “Tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến của các ngài và hãy làm điều mà các ngài vừa nói.”

Những người tư vấn bối rối trong giây lát, và sau đó, họ khẳng định lại: “Thực tế chúng tôi không làm những gì mà chúng tôi kiến nghị.”

Những người ảnh hưởng không phải là những người tư vấn. Họ không bình luận về các hành động, nhưng họ nhận trách nhiệm đảm bảo điều đó sẽ xảy ra.

8. Khoan dung

Những người có tầm ảnh hưởng đưa ra nhiều thứ mà người khác không có. Một dấu hiệu thực tế của những người mang trọng trách là ý chí cao. Họ sẵn sàng dấn thân để làm cho mọi việc trở nên thông suốt. Những người có tầm ảnh hưởng biểu hiện phẩm chất như vậy. Họ sẵn sàng đầu tư nhiều thứ để làm cho nhóm tốt hơn, kể cả phải tốn nhiều thời gian, tiền bạc hoặc thậm chí phải hy sinh lợi ích cá nhân.

Một ví dụ điển hình về việc cống hiến cho tập thể đó là thương gia Eugene Lang ở New York. Theo số liệu thống kê, 75% số học sinh lớp 6 của trường East Harlem, ngôi trường mà Lang đã từng theo học, đều bỏ học. Do đó, ông muốn làm điều gì đó để cải thiện tình hình.

Ông khích lệ các học sinh học tập chăm chỉ hơn, ông nói với chúng rằng nếu chăm chỉ thì thành công sẽ đến với chúng. Nhưng sau đó, Lang chuyển vai trò từ một người tư vấn thành một người có tầm ảnh hưởng. Ông hứa với những đứa trẻ đó rằng ông sẽ cấp cho mỗi em một suất học bổng đại học nếu chúng chăm chỉ và tốt nghiệp trung học. Lời hứa này là sự khởi đầu cho chương trình “Tôi có một ước mơ”.

Kết quả của chương trình này là 2/3 trong số học sinh của trường tiếp tục học đại học. Đồng thời, chương trình “Tôi có một ước mơ” cũng ngày càng phát triển rộng khắp với 160 dự án tại 57 thành phố và đã hỗ trợ được cho 10.000 đứa trẻ. Tất cả điều này bắt đầu bởi quyết định của Lang trở thành người có tầm ảnh hưởng.

9. Có sức thuyết phục

Người có tầm ảnh hưởng có khả năng dẫn dắt đồng đội đi trên con đường mà người khác không thể. Những thành viên của nhóm sẽ đi theo người nào có sức ảnh hưởng với họ. Người có tài năng vượt bậc có ảnh hưởng quan trọng trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Nhưng những người với khả năng lãnh đạo tự nhiên sẽ có ảnh hưởng sâu sắc hơn với nhóm của họ.

Michael Jordan, một lần nữa lại là một ví dụ thú vị cho đặc tính này. Anh không chỉ nổi tiếng về tài năng mà còn nổi tiếng về tính chính trực, công bằng, phân minh. Trong một trận thi đấu giữa đội Danny Ainge và đội Chicago Bulls, đội bóng gắn với tên tuổi của anh, trọng tài đã hỏi anh về điểm cho cú phát bóng của đội Ainge. Và Jordan đã quyết định cho đội Ainge được điểm tối đa trong cú phát bóng đó.

Hãy quý trọng người có những phẩm chất kể trên vì họ sẽ giúp nhóm phát triển, vươn lên tầm cao mới.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Chỉ có thể chiến thắng trò chơi khi có người khởi xướng và lan truyền cho người khác hưởng ứng.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn sẽ làm gì trong thời khắc quyết định của nhóm? Bạn muốn là người giữ bóng hay muốn bóng nằm trong tay người khác? Nếu trong nhóm của bạn đã có nhiều người tài năng, làm việc có hiệu quả, đóng vai trò như người ảnh hưởng thì bạn không nên là một người ảnh hưởng nữa. Trong trường hợp đó, điều tốt nhất bạn có thể làm là trở thành một người hỗ trợ bằng cách đưa những người này vào những vị trí thích hợp để mang lại lợi ích cho nhóm của bạn. Nhưng nếu trong nhóm chưa có người ảnh hưởng thì bạn hãy tự thay đổi chính mình để trở thành người ảnh hưởng của nhóm.

Hãy bắt đầu cải thiện bản thân bằng các các cách sau đây:

1. Hãy tìm một người hướng dẫn: Các thành viên chỉ có thể trở thành người ảnh hưởng trong nhóm nếu có sự giúp đỡ của những người giỏi hơn họ. Hãy tìm một người nào đó có thể giúp đỡ bạn trong quá trình cải thiện bản thân.

2. Hãy bắt đầu kế hoạch phát triển: Hãy đặt bản thân vào chương trình rèn luyện để phát triển các kỹ năng và năng khiếu của bạn. Bạn không thể đưa nhóm của mình đến một trình độ cao hơn nếu bản thân bạn không đạt được trình độ đó.

3. Hãy thoát ra khỏi sự tự mãn: Bạn sẽ không biết mình có khả năng làm được những gì cho đến khi cố gắng làm tốt hơn những việc đã từng làm trước đây.

Nếu đã làm theo ba hướng dẫn trên mà bạn cũng không trở thành một người ảnh hưởng trong nhóm thì ít nhất bạn cũng đã đạt được trình độ tốt nhất của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người đứng đầu một nhóm, bạn cần những người ảnh hưởng để giúp nhóm khai thác những tiềm năng sẵn có của nó. Hãy sử dụng bảng liệt kê các phẩm chất trong chương này để xác định những người có khả năng làm người khởi xướng và có sức lan truyền. Nếu thấy được tiềm năng của một số người trong nhóm, hãy khuyến khích họ đưa ra những sáng kiến và trở thành những người có ảnh hưởng tích cực trong nhóm. Nếu không tìm được người ảnh hưởng trong nhóm thì hãy lựa chọn những người từ bên ngoài. Không có nhóm nào có thể đạt được trình độ cao nhất nếu không có người ảnh hưởng. Những thành viên có sức ảnh hưởng sẽ giúp nhóm giành được chiến thắng.

7. NGUYÊN TẮC CHIẾC LA BÀN

Tầm nhìn giúp nhóm có định hướng và sự tự tin

Trong gần 100 năm nay, IBM vẫn đứng vững trước sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường máy tính Mỹ. Thậm chí, trong suốt cuộc khủng hoảng kinh tế vào những năm 1930, khi hàng ngàn công ty khác bị phá sản thì IBM vẫn tiếp tục phát triển. Nguồn gốc của sự lớn mạnh này là sự thay đổi về kinh doanh và kỹ thuật.

Mặc dù có nhiều tiến bộ trong quá trình phát triển nhưng IBM đã lâm vào tình trạng khủng hoảng trong những năm cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990. Trong suốt một thập niên, IBM đã không bắt kịp với những thay đổi về mặt công nghệ. Và kết quả là, tính đến năm 1991, mỗi năm IBM bị thiệt hại 8 tỷ đô-la cho những thất bại. Nếu không thay đổi thì chắc chắn IBM sẽ gặp rắc rối lớn. Greg Farrell của tờ *USA Today* miêu tả tình hình IBM lúc này như sau: "Công ty là một tổ chức rời rạc, tản quyền với rất nhiều cửa hàng và đại lý trên toàn cầu."

Và chỉ đến năm 1993, Ban giám đốc điều hành mới lên thay thế và đã đưa ra những quyết định quan trọng, cải thiện tình hình phát triển của công ty. Các đại lý cũ ngay lập tức bị giải tán và thay bằng một đại lý mới là Ogilvy & Mather để IBM thống nhất trong việc kinh doanh phần cứng, phần mềm và các dịch vụ mà họ cung cấp. Kinh doanh điện tử là mục tiêu IBM hướng tới.

Những nỗ lực mà IBM thực hiện trong hoạt động tiếp thị đã mang lại kết quả rất tốt. IBM trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực internet mà không cần sự thay đổi nào về sản phẩm và dịch vụ. Đó là một thành tích đáng kinh ngạc.

Và điều này cho thấy việc nhìn nhận đúng vấn đề giúp các thành viên trong nhóm có được định hướng và sự tự tin trong công việc.

XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN

Bạn đã từng làm việc trong một nhóm mà chưa bao giờ tạo ra được một sự tiến bộ hay chưa? Có thể nhóm của bạn có nhiều năng lực, sáng kiến, cơ hội và làm việc rất ăn ý với nhau nhưng hiệu quả đạt được vẫn không cao. Nếu vậy thì có thể nguyên nhân là do các bạn thiếu tầm nhìn.

Tầm nhìn xa sẽ tạo ra những thành tích vĩ đại. Đối với mỗi nhóm, bắt buộc cần phải có một tầm nhìn để có thể đưa ra định hướng cho nhóm. Nếu không có tầm nhìn, nhóm sẽ không xác định được mục đích hoạt động của mình. Nói cách khác, nếu nhóm có tầm nhìn đúng mục tiêu thì sẽ trở nên nổi bật, mạnh mẽ và tự tin. Nhóm sẽ biết bắt đầu từ đâu và sẽ đi đến đâu.

Field Marshal Bernard Mongtgomery, một nhà chiến lược quân sự trong chiến tranh Thế giới thứ hai nói: "Mỗi người lính trước khi bước vào cuộc chiến thì cần phải biết làm thế

nào để cuộc chiến bé nhỏ của anh ta phù hợp với mục tiêu chiến đấu và làm thế nào để sự thành công của anh ta ảnh hưởng đến toàn cuộc chiến." Mỗi người trong nhóm phải biết họ "chiến đấu" vì điều gì, nếu không cả nhóm sẽ gặp rắc rối.

TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Field Marshal Montgomery là người rất giỏi trong việc liên kết các binh sĩ trong đội và đưa ra những định hướng chiến thuật cho họ. Điều đó giúp ông và đồng đội đạt được thành công vì ông hiểu rằng người lãnh đạo phải là người đưa ra định hướng.

Người lãnh đạo không nhất thiết phải là người có khả năng nhìn xa trông rộng tốt nhất nhóm, việc định hướng có thể bắt nguồn từ một người khác trong nhóm, tuy nhiên, người lãnh đạo phải là người có quyết định cuối cùng, thực hiện và nhắc nhở các thành viên khác hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

Dù là nhà lãnh đạo hay không, thì bạn đều phải có trách nhiệm xác định tầm nhìn cho nhóm. Vì nếu không biết được tầm nhìn của nhóm thì bạn không thể tự tin thực hiện công việc, bạn không thể chắc chắn rằng bạn và đồng đội có đi đúng hướng không. Ngoài ra, bạn cũng không thể chắc chắn rằng nhóm bạn đang làm việc có phù hợp với bạn hay không nếu không thử kiểm tra trên phương diện sức mạnh, khả năng thuyết phục và mục đích của bạn. Đối với mỗi người trong mỗi nhóm, tầm nhìn phải thật sự hấp dẫn và thuyết phục.

KIỂM TRA CHIẾC LA BÀN CỦA BẠN

Làm cách nào để đo lường được một tầm nhìn? Và làm sao để biết được điều đó có quan trọng và đáng thực hiện hay không? Bạn phải kiểm tra chiếc la bàn của mình. Trước khi bắt tay vào cuộc hành trình, mỗi nhóm cần phải kiểm tra sáu "chiếc la bàn" sau.

Tầm nhìn của một nhóm cần phải đi kèm với:

1. Chiếc la bàn đạo lý (hãy nhìn lên trên)

Nhà triệu phú Andrew Carnegie nói: "Một doanh nghiệp lớn sẽ khó tiếp tục phát triển nếu thiếu những cố gắng vượt bậc và sự nhất quán." Điều đó là sự thật đối với bất kỳ sự cố gắng nào. Chỉ có duy nhất một phương Bắc. Nếu chiếc la bàn của bạn đang chỉ ở bất cứ phương hướng nào khác thì đội của bạn đã bị sai đường.

Chiếc la bàn đạo đức sẽ giúp chúng ta có được cái nhìn toàn vẹn. Nhờ đó các thành viên của nhóm có thể kiểm tra được xem mình tiến bộ đến đâu và có làm việc vì mục đích đúng đắn hay không. Nó còn đem lại cho các nhà lãnh đạo tầm hoạt động tin cậy hơn trong trường hợp cần thiết lập các giá trị khuôn mẫu cho nhóm. Làm như vậy là họ đã tiếp thêm nguồn nhiên liệu cho tầm nhìn của mình, giúp nó hoạt động liên tục.

2. Chiếc la bàn trực giác (hãy nhìn vào bên trong)

Nếu sự chính trực cung cấp năng lượng cho mọi người hoạt động thì niềm đam mê như ngọn lửa để nhen nhóm nó lên. Ngọn lửa của niềm đam mê và lòng tin chỉ được thắp lên từ bên trong mỗi cá nhân.

Trong cuốn sách *The Leadership Challenge* (Thách thức của người lãnh đạo), tác giả James Kouzes và Barry Posner có giải thích: "Tầm nhìn xuất phát từ trực giác. Chính nhu cầu của con người làm nảy sinh các phát minh, cũng như trực giác làm nảy sinh tầm nhìn. Kinh nghiệm sẽ nuôi dưỡng trực giác, đồng thời nâng cao nguồn nội lực." Việc xác định tầm nhìn trước tiên thuộc về trách nhiệm của người lãnh đạo, sau đó là tới các thành viên trong nhóm, những người đòi hỏi phải lao động hăng say để đáp ứng các nguyện vọng. Đó chính là giá trị của niềm đam mê bên trong mỗi người. Nó còn là nguồn năng lượng khơi dậy sự tận tâm và xua đuổi sự hời hợt.

3. Chiếc la bàn lịch sử (hãy nhìn lại quá khứ)

Có một câu nói của người xưa ngụ ý rằng: "Khi gặp những vấn đề khó khăn, đừng vội bỏ cuộc mà phải tìm hiểu cặn kẽ bản chất của nó, biết đâu sẽ tìm được một giải pháp tốt." Muốn hoạt động hiệu quả, cần phải xem xét, tìm hiểu lại quá khứ để học tập những kinh nghiệm của các nhóm khác.

Muốn xác định tầm nhìn, thì bạn phải tạo kết nối giữa quá khứ, hiện tại và tương lai. Muốn hướng tới tương lai, cần phải nhìn lại quá khứ để tôn vinh giá trị của các thành viên cũ. Ngược lại, tầm nhìn không chỉ được xác lập từ quá khứ mà còn hướng tới tương lai.

Cách tốt nhất để kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai đó là kể chuyện. Các câu chuyện thường được nhớ lâu hơn là các nguyên tắc, chuẩn mực. Chúng xây dựng mối liên kết cho các nguồn năng lực. Hãy kể những câu chuyện quá khứ vì nó có tác dụng gợi nhớ lịch sử. Đồng thời, hãy kể thêm những câu chuyện thú vị đang diễn ra giữa các thành viên trong nhóm và đưa ra viễn cảnh về đội trong tương lai, khi các thành viên hoàn thành mục tiêu. Những câu chuyện sẽ giữ tầm nhìn luôn ở phía trước mọi người.

4. Chiếc la bàn định hướng (hãy nhìn về phía trước)

Nhà thơ Henry David Thoreau viết: "Nếu một người có thể xác định trước con đường đạt tới những gì mình mơ ước, hình dung trước những nỗ lực sẽ phải bỏ ra thì anh ta sẽ gặp những thành công ngoài mong đợi." Tầm nhìn đem lại hướng đi cho toàn đội. Một phần hướng đi đó được xác định nhờ có mục đích cụ thể, phần khác là nhờ có các mục tiêu nhỏ, tạo cái đích cho năng lực hoạt động hướng tới.

Mục tiêu là động lực thúc đẩy cho nhóm. Nó cũng giống với đường biên khung thành, 11 cầu thủ hướng tới đường biên đó để ghi bàn, trong khi 11 cầu thủ của đội còn lại thì ngăn chặn những pha tấn công ghi bàn của đội bạn. Thông qua mục tiêu, mỗi người đều xác định được một nhiệm vụ cụ thể.

5. Chiếc la bàn chiến lược (hãy nhìn xung quanh)

Nếu chỉ có mục tiêu mà không có kế hoạch chi tiết, cụ thể, thì nhóm không thể phát triển được. Tương tự như vậy, tầm nhìn mà thiếu chiến lược cũng sẽ không đem lại hiệu quả công việc. Có tầm nhìn thôi thì chưa đủ, nó cần kết hợp với sự mạo hiểm. Không chỉ nhìn vào những nấc thang mình đã bước qua, mà phải bước tiếp.

Kế hoạch cho chúng ta biết tiến trình đạt tới mục tiêu như thế nào. Nó khai phá tiềm năng và tạo sự kết nối giữa các thành viên. Ngoài những thông tin và nguồn cảm hứng, mọi người còn cần sự hướng dẫn để tầm nhìn trở nên thực tế và cách để đạt được nó. Một chiến lược sẽ cung cấp những điều đó.

6. Chiếc la bàn nhìn xa trông rộng

Tầm nhìn của nhóm phải xa hơn hiện tại và rõ ràng để mọi thành viên thấy được thực lực của nhóm. Tầm nhìn xa cho thấy tương lai của nhóm nếu họ chịu khó làm việc theo những tiêu chuẩn cao nhất.

Nếu là người lãnh đạo nhóm, hãy thử thách các thành viên để họ phải cố gắng thể hiện hết mình và bộc lộ thực lực của họ. Đó cũng là cách giúp nhóm phát triển. Một trong những yêu cầu để có tầm nhìn xa là hãy cùng nhóm động não để nhìn rộng vấn đề.

Không có thách thức, nhiều người sẽ mất động cơ làm việc. Nhà quản trị Charles Noble nhận xét: "Tầm nhìn xa sẽ giúp bạn tránh khỏi sự nản lòng vì thiếu khả năng nhận thức." Thật vậy, tầm nhìn xa trông rộng là động lực thúc đẩy mọi người vươn lên. Điều này đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với những người tài giỏi, thỉnh thoảng họ phải đấu tranh với sự thiếu khao khát. Đó là lý do tại sao một người họa sĩ tài hoa lỗi lạc như Michelangelo lại cầu nguyện: "Chúa ơi, xin Người hãy để cho sự ao ước luôn cao hơn những gì con có thể làm được.''

Chỉ những người nhận thức được những gì không thể thấy thì mới có khả năng làm những việc không thể. Điều đó thể hiện giá trị của tầm nhìn, đồng thời cũng chỉ ra rằng tầm nhìn có thể là một phẩm chất. Nếu nhóm của bạn đạt được cả sáu Nguyên tắc Tầm nhìn này, thì nhóm của bạn sẽ có cơ hội đạt được thành công mà không mắc sai lầm nào. Nếu thiếu tầm nhìn rộng, nhóm của bạn không chỉ rơi vào tình trạng suy yếu mà còn có thể không tiếp tục tồn tại được. Vị vua Salomon của người Israel nổi tiếng là người khôn ngoan nhất đã khẳng định: "Không có tầm nhìn rộng thì sẽ bị diệt vong.'' Tầm nhìn giúp cho các thành viên trong nhóm xác định hướng đi và lòng tự tin và họ không thể làm được việc gì nếu thiếu hai yếu tố này. Đó là yếu tố then chốt của Nguyên tắc Tầm nhìn.

SỰ NGHIỆP KINH DOANH CÀ PHÊ HẤP DẪN

Tầm nhìn đã thay đổi cuộc sống của một số người. Howard Schultz là trường hợp minh họa rõ ràng cho điều đó. Với mong muốn phát triển công ty cà phê Starbucks thành một trong những công ty cà phê lớn nhất trên thế giới, ông đã mua lại nó vào năm 1987 và bằng cách mở những tiệm bán cà phê pha sẵn, ông đã làm tăng doanh số tiêu thụ của công ty.

Có hai nhân tố đã thúc đẩy Howard Schultz thực hiện công việc mở rộng sự phát triển của tập đoàn Starbucks. Thứ nhất là do ông thích uống cà phê. Thứ hai là vì ông luôn mong muốn tạo dựng một nơi làm việc mà ở đó mọi người được đối xử tôn trọng. Vì lúc còn nhỏ, ông nhìn thấy cha mình phải làm việc vất vả để trang trải cuộc sống gia đình nên điều đó có ý nghĩa rất quan trọng đối với ông. Cuộc sống thiếu thốn thời nhỏ là động lực thôi thúc ông phải đạt được thành công trong sự nghiệp.

Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược kinh doanh bán cà phê pha sẵn, ông cũng đã phải đối mặt với sự hoài nghi, nản chí và không cảm thông của nhiều người. Để chiếm được lòng tin của nhân viên, ông đã khẳng định:

Ngày hôm nay, tôi có mặt ở đây bởi vì tôi yêu thích công ty này. Tôi biết các bạn đang e sợ, đang trong tâm trạng lo lắng và một số người trong các bạn còn có cảm giác khó chịu. Nhưng tôi xin hứa khi các bạn đã đi chung đường với tôi thì tôi sẽ không để bạn lùi bước. Tôi hứa sẽ không bỏ rơi bất cứ người nào.

Schultz đã đề ra đường lối hoạt động cho công ty. Ông đánh giá cao phương pháp làm việc nhóm. Ông xem những nhân viên đang làm việc cho Starbucks là các "cộng sự'' và ông đã thể hiện điều này trong cách điều hành công ty. Schultz lập kế hoạch phù hợp cho tất cả mọi thành viên, kể cả những nhân viên làm bán thời gian. Ông đã vạch ra nhiệm vụ của công ty một cách rõ ràng và đặt thành một hệ thống quản lý đáng tin cậy. Ông cũng đã tiến hành cổ phần hóa công ty để cả những nhân viên cũng có thể tham gia quản lý, điều hành công ty.

Schultz cố gắng xây dựng một công ty mà mọi người đều cảm thấy hứng thú với công việc và được đối xử tử tế và tôn trọng. Và ông đã thực hiện được điều này cùng với việc kiếm thêm được nhiều lợi nhuận cho công ty. Starbucks đã trở thành một công ty trị giá trên sáu tỉ đô-la. Công ty phục vụ 20.000 người mỗi tuần ở hơn 5.000 cửa tiệm rải khắp toàn cầu và vẫn đang trong kế hoạch tiếp tục mở rộng. Starbucks đứng vị trí cao trong bảng xếp hạng những công ty tốt nhất của Forbes. Schultz là người vạch ra phương hướng cho công ty, là một người lãnh đạo có vai trò là người giữ lửa của công ty.

Chiến lược của Schultz đã thành công và chiếm được niềm tin của khách hàng và các cộng sự. Đó là những gì tầm nhìn đem lại cho nhóm và đó cũng là sức mạnh của Nguyên tắc Chiếc la bàn.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi xác định được tầm nhìn, bạn có thể nắm bắt được nó.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Nhóm của bạn có tầm nhìn hoạt động là gì? Mọi người có cùng tầm nhìn với bạn không? Nếu nhóm làm việc không có phương hướng cụ thể thì sẽ không thể tự tin tiến về phía trước.

Là thành viên của nhóm, bạn cần hiểu tường tận đường lối của nhóm. Nếu nhóm chưa có hướng đi thì bạn cần giúp nhóm xác định hướng đi. Nếu nhóm đã có định hướng và tiến trình cụ thể, bạn cần kiểm tra lại xem nhóm có sự phối hợp hài hòa không. Nếu không ăn ý với nhau, bạn và những thành viên trong nhóm sẽ dễ bị nản lòng và mọi người sẽ dễ dàng bị thay đổi.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn phải có trách nhiệm truyền đạt tầm nhìn của nhóm tới các thành viên. Và tầm nhìn đó cần phải có sự đóng góp, xây dựng của mọi người.

Mọi thành viên cần được chỉ dẫn hướng đi một cách rõ ràng, sáng tạo và liên tục. Khi truyền đạt tầm nhìn cho những thành viên trong nhóm, tôi đều sử dụng bảng liệt kê những mục cần kiểm tra sau đây để chắc chắn mọi thông điệp về tầm nhìn đều được hiểu thấu đáo…

Sự rõ ràng: giải thích rõ ràng về tầm nhìn (giải đáp những thắc mắc của các thành viên và nêu ra những việc họ cần thực hiện.)

Sự mạch lạc: kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai với nhau.

Mục đích: đưa ra những hướng đi cụ thể để đạt được tầm nhìn.

Mục tiêu: xác định những mục tiêu của tầm nhìn.

Trung thực: đưa ra toàn bộ tầm nhìn và sự tín nhiệm đối với người đề ra tầm nhìn

Những câu chuyện: đưa ra những mối liên hệ xung quanh tầm nhìn.

Thử thách: nêu ra những khó khăn mở rộng xung quanh tầm nhìn.

Sự đam mê: tạo động lực cho tầm nhìn.

Mô hình: giải trình các vấn đề của tầm nhìn.

Chiến lược: đưa ra tiến trình thực hiện cho tầm nhìn.

Hãy truyền đạt tầm nhìn theo những mục trong bảng liệt kê này. Nó sẽ giúp các thành viên trong nhóm dễ nắm bắt và sẵn sàng thực hiện nó hơn.

8. NGUYÊN TẮC QUẢ TÁO HỎNG

Thái độ sai sẽ phá hỏng nhóm

Để giành chiến thắng, dĩ nhiên là cần có tài năng. Nhưng nếu chỉ có tài năng thì không đủ mang lại thành công cho cả nhóm. Để chiến thắng, còn cần nhiều thứ hơn là có nhiều người tài giỏi. Các thành viên trong đội bóng rổ thời học trung học của tôi đều rất tài năng nhưng chúng tôi lại không đạt được chức vô địch. Lý do là trong đội vẫn còn nhiều thái độ không tốt. Do đó, thái độ đóng vai trò rất quan trọng đối với việc giành được chiến thắng. Để hiểu rõ hơn về thái độ, trước hết bạn cần biết:

Thái độ là…

Phần cấp tiến nhất trong bản thân bạn.

Gốc rễ bên trong nhưng thành quả lại ở bên ngoài.

Người bạn tử tế hoặc kẻ thù đáng sợ nhất.

Nó trung thực và bền vững hơn lời nói.

Thể hiện ra bên ngoài nhưng dựa vào kinh nghiệm từng trải.

Thu hút mọi người hay làm họ khó chịu.

Chẳng khi nào là đủ nếu không được thể hiện ra.

Nó còn là người thủ thư của quá khứ.

Là người phát ngôn của hiện tại.

Và là sự tiên đoán cho tương lai chúng ta.

Một thái độ đúng không đủ đảm bảo cho thành công của nhóm, nhưng thái độ sai lầm chắc chắn dẫn tới thất bại.

Muốn hiểu rõ tầm ảnh hưởng của thái độ đến hoạt động nhóm, hãy xem xét năm thực tế dưới đây:

1. Thái độ có sức mạnh phát triển hoặc phá vỡ nhóm

Trong cuốn *The winner Edge* (Tố chất thắng lợi) của Denis Waitley có nói: “Điểm khác biệt tạo nên những nhà lãnh đạo thực thụ và giúp họ khác những người khác nằm ở tố chất của họ. Tố chất này không phải bẩm sinh, không thiên về trí thông minh, tài nghệ hay năng khiếu đặc biệt, nó do thái độ của họ quyết định mà thôi.”

Nhiều người cho rằng tài năng (hay tài năng và kinh nghiệm) quyết định tất cả. Nhưng thực ra, tài năng sẽ trở nên chẳng có ý nghĩa gì nếu thiếu thái độ đúng đắn.

Những thái độ khác nhau có thể ảnh hưởng tới các thành viên có tài năng trong đội:

Năng lực	+	Thái độ	=	Thành quả
Năng lực giỏi	+	Thái độ sai	=	Nhóm yếu kém
Năng lực giỏi	+	Thái độ tồi	=	Nhóm bình thường
Năng lực giỏi	+	Thái độ ôn hòa	=	Nhóm giỏi
Năng lực giỏi	+	Thái độ đúng	=	Nhóm tuyệt vời

Nếu muốn đạt thành tích vượt trội thì phải là người giỏi và có thái độ hơn người. Thái độ tốt thì năng lực của đội được nâng cao, ngược lại thái độ xấu sẽ lấy đi khả năng làm việc của nhóm.

2. Khi được bộc lộ thái độ sẽ có sức lan tỏa

Có nhiều việc trong nhóm không mang tính lây truyền như: tài năng, kinh nghiệm và lòng hăng hái. Nhưng thái độ thì lại mang tính chất ảnh hưởng. Khi chịu khó học hỏi với tinh thần khiêm tốn, bạn sẽ được đền đáp bằng sự tiến bộ mau chóng và những thành viên khác cũng sẽ nhanh chóng học hỏi tinh thần đó ở bạn. Khi người lãnh đạo lạc quan đối mặt và vượt qua những tình huống dễ gây nản lòng, thì người khác sẽ ngưỡng mộ phẩm chất đó và muốn được giống như họ. Khi một thành viên giải quyết công việc một cách khôn ngoan và dứt khoát sẽ gây ảnh hưởng tích cực và làm gương để người khác noi theo. Nhiều người có khả năng truyền cảm hứng cho đồng nghiệp. Nhiều người có xu hướng chấp nhận thái độ ứng xử của những người có kinh nghiệm – dựa vào sự cảm nhận, niềm tin và tiến tới thử thách.

Câu chuyện của Roger Bannister là một ví dụ về sức lan truyền của thái độ. Trong suốt nửa đầu thế kỷ XX, nhiều chuyên gia thể thao tin rằng không có vận động viên điền kinh nào có thể chạy được một dặm trong vòng bốn phút. Nhưng sau đó, họ đã phải thay đổi lại suy nghĩ đó. Ngày 6 tháng 5 năm 1954, Roger Bannister, một vận động viên điền kinh người Anh, đã chạy hết một dặm trong vòng 3 phút 59,4 giây trong cuộc thi đấu ở Oxford. Và không lâu sau đó có rất nhiều vận động viên điền kinh khác cũng có thể phá được kỷ lục 4 phút đó. Tại sao vậy? Bởi vì thái độ của những vận động viên điền kinh đã thay đổi.

Thái độ và hành động của Bannister được thể hiện hài hòa. Thái độ của anh ảnh hưởng, tác động đến những vận động viên khác. Như vậy, chứng tỏ thái độ rất dễ lan tỏa.

3. Thái độ xấu lan tỏa nhanh hơn thái độ tốt

Chỉ có một thứ dễ lan tỏa hơn thái độ tốt đó là thái độ tồi. Nó rất dễ dẫn mọi người đến những hành động tiêu cực và thường gây tổn thương đến mọi người.

Một người quản lý đội bóng chày khôn ngoan đã chú ý đến điều này, anh không bao giờ sắp xếp những người lạc quan và những người bi quan cùng ở chung một phòng. Khi xếp phòng cho nhóm, anh luôn cho những người bi quan ở chung với nhau để họ không thể gây ảnh hưởng xấu cho những người khác.

Để thấy được thái độ có thể lan truyền nhanh chóng và dễ dàng như thế nào, hãy xem xét câu chuyện về các bệnh nhân bị ngộ độc thực phẩm sau. Trong một trận thi đấu bóng đá, có năm người bị phát hiện ngộ độc thức ăn. Đầu tiên, họ điều tra và phát hiện ra tất cả năm người đều mua thức uống từ một gian hàng giảm giá đặc biệt ở sân vận động. Ngay lập tức, lời khuyến cáo không mua thức uống ở cửa hàng đó được thông báo với những khán giả trong sân vận động. Nhưng ngay khi thông báo đó được đưa ra, lập tức có đến hơn 200 người cảm thấy những triệu chứng của bệnh ngộ độc thực phẩm và phải nhập viện.

Tuy nhiên, câu chuyện không kết thúc ở đó. Vì sau vài cuộc điều tra, người ta phát hiện ra rằng nguyên nhân làm cho năm bệnh nhân đầu tiên bị ngộ độc thực phẩm không phải do cửa hàng ở trong sân vận động mà là một cửa hàng ở chỗ khác. Khi phát hiện ra thức uống tại sân vận động là an toàn, những người còn lại hồi phục nhanh chóng. Việc đó chứng tỏ thái độ lan truyền rất nhanh.

4. Rất khó nhận ra một thái độ xấu

Một số người khi tiếp xúc, chúng ta có thể cảm thấy thái độ người đó không tốt, nhưng lại không dám khẳng định chắc chắn và chúng ta cũng không thể chỉ ra thái độ của người đó không tốt ở điểm nào.

Lý do mọi người nghi ngờ nhận xét của bản thân về thái độ của người khác là do thái độ mang tính chủ quan. Một người có thái độ xấu có thể không làm việc gì trái pháp luật hay không hợp đạo lý nhưng thái độ của anh ta lại có thể phá hủy nhóm vì nó có tính lây lan.

Mọi người thường đánh giá một người thông qua vẻ bên ngoài của người đó. Thái độ của một người cho biết người đó như thế nào. Nó được thể hiện qua một số hành động:

Không bao giờ thừa nhận mình đã làm sai. Không ai là hoàn hảo cả, nhưng lại có những người luôn nghĩ mình là người hoàn hảo. Những người đó không thể là đồng đội lý tưởng vì thái độ của họ sẽ luôn tạo nên xung đột trong nhóm.

Không bao dung. Hãy quên đi những lỗi lầm do người khác gây ra cho bạn. Bạn sẽ không thấy thoải mái nếu vẫn giữ sự hận thù trong lòng. Khi các thành viên không biết tha thứ và bao dung, thì điều đó chắc chắn sẽ làm tổn hại nhóm.

Sự ganh tị nhỏ nhen. Thái độ muốn chống lại mọi người để giành lấy sự công bằng có nguồn gốc từ sự ganh tị nhỏ nhen. Những người có thái độ xấu thường tin rằng mọi người xứng đáng được đối xử công bằng như nhau, bất kể sự khác biệt về tài hoa, năng lực hay tác động. Nhưng sự thật là mỗi người chúng ta là một cá thể độc lập và cách thể hiện của mỗi người cũng khác nhau, do đó kết quả là chúng ta được đối xử đúng với những gì chúng ta đã làm.

Cái tôi quá lớn. Những thành viên nào có thái độ đó thì đều cho rằng mình là người quan trọng nhất. Hành động của họ cũng nhằm chứng tỏ họ là số một. Và căn bệnh đó luôn dẫn đến một kết quả không thể tránh được, đó là sự thất bại của cả nhóm.

Thích phê bình. Những người này sẽ tìm mọi lý do để phê bình và phàn nàn về người khác. Ví dụ, nếu đi nhà thờ, họ sẽ phàn nàn về đủ thứ: từ việc bài thuyết giảng của vị mục sư và giọng ca của đội đồng ca thật tẻ nhạt cho đến sự ồn ào của những người xung quanh.

Mong muốn chiếm được sự tín nhiệm. Đây là một thái độ xấu khác làm tổn hại đến nhóm và cũng tương tự như "căn bệnh cái tôi". Ở đâu có người muốn giành hết sự khen ngợi thì ở đó môi trường làm việc sẽ trở nên căng thẳng và dễ bị chia rẽ. Thay vì mong muốn giành được sự tín nhiệm và khen ngợi, hãy làm việc hết mình và bạn sẽ nhận được chúng.

Đây chỉ là một vài thái độ xấu phổ biến. Tính ích kỷ là nguồn gốc của tất cả những thái độ xấu: hạ thấp người khác, cho mình là quan trọng hơn nhóm,... Và chắc chắn những thái độ xấu đó sẽ phá hỏng nhóm.

5. Thái độ tồi có thể phá hỏng mọi thứ

Thái độ xấu phải được chỉ điểm vì nó luôn gây ra những mối bất đồng, sự oán giận, sự gây gổ và chia rẽ trong nhóm. Vì vậy, hãy loại bỏ những thái độ xấu ra khỏi nhóm trước khi chúng phá hoại nhóm của bạn. Đừng do dự vì nếu để một trái táo hỏng vào thùng táo có chất lượng tốt, thì cuối cùng bạn sẽ có một thùng táo bị hư thối.

Tổng thống Mỹ, Thomas Jefferson nhận xét: "Không gì có thể ngăn cản người có thái độ đúng đắn đạt được những mục tiêu của mình, và cũng không gì có thể giúp một người có thái độ sai trái đạt được những mục tiêu đó." Nếu lo lắng cho nhóm và muốn giúp đỡ đồng đội, thì bạn không thể phớt lờ trước thái độ xấu. Nếu không loại bỏ những thái độ xấu, thì cuộc hành trình của bạn sẽ vô cùng khó khăn.

NGƯỜI BẠN TỐT HAY KẺ THÙ XẤU XA

Thái độ phản ánh con người. Nó quyết định cách một cá nhân nhìn nhận thế giới hay tác động đến người khác như thế nào. Thái độ tích cực hay tiêu cực đều ảnh hưởng đến sự thể hiện của mọi người bất kể tài năng, thành tích hay tình hình tài chính của người đó.

Câu chuyện sau có thể minh họa cho nguyên tắc này. Một trường học đã tiến hành cuộc thử nghiệm những lớp học đặc biệt mà trong đó các giáo viên và sinh viên đều là những người giỏi nhất. Kết quả là khi kết thúc học kỳ cuối, những sinh viên này đã đạt thành tích cao hơn so với những sinh viên khác. Nhưng lúc đó, họ cũng được thông báo một sự thật đó là các sinh viên và giáo viên được chọn không phải là những người giỏi nhất mà chỉ là sự chọn lựa ngẫu nhiên.

Nếu những sinh viên và giáo viên trên đều được chọn lựa một cách ngẫu nhiên, thì điều gì làm cho họ đạt được kết quả tốt hơn so với những nhóm khác? Đó chính là thái độ của

những người có liên quan. Do mong đợi thành công, nên các giáo viên và sinh viên đã làm tăng thêm khả năng thành công. Chính thái độ của họ đã làm nên sự khác biệt.

Nếu muốn mang lại cho nhóm cơ hội tốt nhất để đạt được thành công thì bạn phải thực hành Nguyên tắc Quả táo hỏng. Hãy đổi trái táo xấu để lấy trái táo tốt và bạn sẽ có được cơ hội.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Thái độ của bạn sẽ quyết định thái độ của nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Thái độ của cả nhóm bắt đầu từ thái độ của chính bạn. Bạn đã làm như thế nào? Ví dụ, bạn có…

Suy nghĩ là nhóm sẽ không thể xoay sở được khi thiếu bạn?

Cho rằng những thành công của nhóm gần đây là do năng lực của bạn, chứ không phải do công sức của toàn nhóm?

Tiếp tục đóng góp khi những lời khen ngợi và bổng lộc đều được trao cho các thành viên khác trong nhóm?

Khó nhận ra mình đã mắc sai lầm?

Chỉ ra những sai lầm trong quá khứ của những người cùng nhóm?

Cho rằng mình được trả lương quá thấp?

Nếu muốn nhận xét về thái độ của người khác thì hãy xem xét lại thái độ của bạn trước. Hãy nhờ người khác đánh giá thái độ của bạn. Và nếu nghĩ rằng tiền lương của bạn không được trả công bằng, bạn cần tranh luận đến cùng với người chủ và tìm ra chỗ đứng thật sự của mình. Tuy nhiên, nếu rời khỏi vị trí của mình nhưng lại không tìm được thành công trong môi trường mới thì điều đó chứng tỏ bạn đã đánh giá quá cao giá trị của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu biết có một “trái táo xấu” và nó sẽ ảnh hưởng đến cả nhóm, thì bạn cần nói chuyện thẳng thắn với người đó. Hãy cho anh ta biết những suy nghĩ của bạn và cho anh ta một cơ hội để sửa đổi. Nếu anh ta thay đổi, điều này sẽ là một thắng lợi cho nhóm. Nếu anh ta không thay đổi, hãy loại anh ta ra khỏi nhóm. Bạn không thể cho phép anh ta ở lại, bởi vì bạn có thể chắc chắn rằng thái độ không tốt của anh ta sẽ phá hỏng cả nhóm.

9. NGUYÊN TẮC PHỐI HỢP

Các thành viên trong nhóm phải phối hợp với nhau khi làm việc

Khi phá hủy một tòa nhà bằng thuốc nổ cần phải tính toán kỹ từng chi tiết từ việc phân tích công trình, chuẩn bị kế hoạch cho đến việc vận chuyển thuốc nổ, lắp đặt thiết bị, bảo đảm an toàn cho những khu vực xung quanh,… Nếu không có sự tính toán chính xác và phối hợp ăn ý giữa các bộ phận thì sẽ có thể gây thiệt hại đến những khu vực xung quanh, làm tổn thất tài sản và gây nguy hiểm đến con người. Tương tự như vậy, các thành viên trong nhóm cũng phải biết phối hợp với nhau khi làm việc. Đó là Nguyên tắc Phối hợp.

GIÚP CHO MỌI NGƯỜI CÓ KHẢ NĂNG PHỐI HỢP

Điều quan trọng của Nguyên tắc Phối hợp là nếu rủi ro càng cao thì càng phải tính toán thật rõ ràng, dễ hiểu và phối hợp thật chặt chẽ. Người hoạt động kinh doanh phải cố gắng đáp ứng yêu cầu của khách hàng đúng thời hạn. Người phục vụ bàn cố gắng làm hài lòng khách hàng, tin tưởng các nhân viên nhà bếp sẽ làm được món ăn ngon. Nếu mắc phải một lỗi trong tính toán thì khách hàng sẽ không hài lòng và tìm một người phục vụ khác thay thế. Do đó, các thành viên trong nhóm phải biết phối hợp với nhau khi làm việc.

Một lần, tôi bị ho ngay trước khi tham gia vào hội thảo. Điều đó sẽ làm ảnh hưởng rất nhiều đến bài thuyết trình của tôi. Nhưng tôi đã rất ngạc nhiên và xúc động khi các đồng nghiệp ngay lập tức đưa viên thuốc ho đã được chuẩn bị trước cho tôi trong những tình huống này. Sự hỗ trợ của các đồng nghiệp đã mang lại thành công cho buổi thuyết trình hôm đó của tôi.

Doanh nhân Stanley C. Gault khẳng định: “Chúng ta không chỉ đơn thuần làm việc cùng nhau, mà là phối hợp làm việc cùng nhau.” Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Phối hợp – đó là khả năng và mơ ước của đồng đội muốn làm việc cùng nhau để hướng tới mục tiêu chung. Nhưng điều đó không xảy ra như mong muốn. Đồng thời, khả năng phối hợp cũng không phải tự có, nó phải được tập luyện. Những thành viên chỉ cần nhau trong lúc thuận lợi thì không thể phát triển khả năng làm việc phối hợp.

CÔNG THỨC VỀ KHẢ NĂNG PHỐI HỢP

Có một công thức để xác định khả năng phối hợp, đó là:

Tính cách + năng lực + sự tận tâm +

phong độ + sự đoàn kết =

Khả năng phối hợp.

Khi các thành viên có được năm phẩm chất này thì nhóm sẽ có khả năng đạt được thành công.

1. Tính cách

Trong cuốn *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi đã từng nói về Nguyên tắc Nền tảng, trong đó sự tin tưởng là nền tảng cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo: “Tính cách tạo nên sự tin tưởng và sự tin tưởng tạo nên nhà lãnh đạo, đó chính là Nguyên tắc Nền tảng.”

Tương tự như vậy, khả năng phối hợp cũng bắt đầu bằng tính cách bởi vì nó dựa vào sự tin tưởng, vốn là nền tảng của việc tác động đến người khác. Không gì có thể thay thế được tính cách. Bạn có thể thay đổi suy nghĩ nhưng không thể thay đổi tính cách.

Muốn thành lập một nhóm, bạn phải bắt đầu hình thành tính cách cho từng thành viên trong nhóm. Ví dụ, khi thành lập đội bóng, trước tiên phải đưa ra những điều khoản như: phải luôn đoàn kết, phát triển các kỹ năng và coi đội bóng như một gia đình,…

2. Năng lực

Tính cách là điều quan trọng nhất nhưng không phải là tất cả. Ví dụ, nếu phải phẫu thuật, thì bạn muốn có một bác sĩ phẫu thuật giỏi nhưng là người xấu hay một bác sĩ kém nhưng là người tốt? Tất nhiên, bạn sẽ muốn người bác sĩ có chuyên môn giỏi phẫu thuật cho mình vì vấn đề đặt lên hàng đầu lúc này là năng lực. Để lựa chọn thành viên cho nhóm, bạn cũng cần phải kiểm tra năng lực và tính cách của người đó.

3. Sự tận tâm

Sự thành công hay thất bại của một nhóm còn phụ thuộc vào sự tận tâm của các thành viên với các thành viên khác và với cả nhóm. Khi gia nhập quân đội, bạn sẽ phải trải qua một khóa huấn luyện leo núi. Nếu một người về trễ, cả đội sẽ phải leo lại. Nếu một người trong đội bị thương, thì những người trong đội sẽ phải cõng anh ta. Quan trọng là làm sao để cả đội đều lên được đỉnh núi. Điều đó đòi hỏi tinh thần tương trợ giữa các thành viên.

Cấp độ	Kiểu đồng đội	Mô tả
1. Đại tá mũ nồi xanh	Lãnh đạo nhóm đánh trận	*Đưa ra động cơ làm việc. Tập trung vào toàn cảnh. Có thể làm được bất cứ điều gì*
2. Trung úy cấp 1	Đội trưởng	*Người tạo ra tinh thần và văn hóa cho tổ chức. Là người năng nổ và làm việc có hiệu quả.*
3. Sĩ quan	Thành viên chính của nhóm	*Có niềm đam mê và nhiệt huyết. Tới sớm về trễ. Chưa phải là người lãnh đạo thực thụ.*
4. Binh nhì	Thành viên bình thường	*Rất phấn khởi tham gia nhóm. Muốn ở lại. Phục vụ nhiều hơn những gì yêu cầu. Nhưng chưa phải là người chỉ huy cao cấp.*
5. Tân binh	Môn đồ ganh tị	*Sẽ làm việc nếu được xếp vào vị trí mong muốn.*
6. Kẻ đào ngũ	Không phải là môn đồ	*Sẽ không làm bất cứ việc gì. Cần đưa ra tòa án quân sự.*
7. Kẻ bán tỉa	Môn đồ nguy hiểm	*Làm việc nhưng gây khó khăn cho toàn đội. Những người khác sẽ đá anh ta ra nếu có cơ hội.*

4. Phong độ ổn định

Trong nhóm, luôn có một thành viên đóng vai trò là người ổn định phong độ cho cả nhóm. Một trường hợp điển hình về phong độ ổn định là cầu thủ Grey Maddux của đội bóng chày Atlanta Braves. Maddux là một cầu thủ phát bóng siêu hạng. Anh ta đã chiến thắng hơn 200 trận đấu và luôn nằm trong danh sách những cầu thủ chơi hay nhất. Anh là một trong ba cầu thủ duy nhất (hai cầu thủ còn lại là Cy Young và Gaylord Perry) từng giành chiến thắng hơn 15 trận trong suốt 13 mùa giải liên tiếp. Và anh cũng là cầu thủ duy nhất 4 năm liên tiếp (1992-1995) giành giải Cy Young. Nhưng giải thưởng đáng giá nhất của Maddux đó là giải thưởng Găng tay vàng 10 năm liền.

Trong thể thao, việc duy trì phong độ là rất khó, nhất là với những vận động viên ném bóng như Maddux. Tuy nhiên, trong suốt sự nghiệp bóng chày của mình, anh chỉ phạm 14 lỗi.

Nếu muốn đồng đội tin tưởng thì bạn phải chứng tỏ tài nghệ của mình mọi lúc mọi nơi. Sự ổn định phong độ là yếu tố rất quan trọng để duy trì và phát triển nhóm.

5. Sự đoàn kết

Cần phải phát triển tinh thần đoàn kết trong nhóm. Điều đó giúp cho nhóm của bạn vượt qua mọi hoàn cảnh khó khăn. John Roat, thành viên của đội đặc nhiệm SEALs mô tả sự đoàn kết như sau:

Sự đoàn kết là vấn đề mà ai cũng cho rằng mình hiểu rất rõ tuy nhiên mọi người thật sự chưa hiểu hết về nó. Nó không chỉ có nghĩa là yêu quý hoặc đối xử tốt với nhau. Nó còn có nghĩa là bạn có khả năng đưa nhóm của mình lên một cấp độ cao hơn, chứ không phải chỉ cá

nhân bạn. Nhóm không tỏa sáng vì bạn là một thành viên, mà bạn sẽ tỏa sáng vì bạn là thành viên của nhóm.

Cổ ngữ nói khi đã trở thành một nhóm, mọi người sẽ "sống chết có nhau". Nếu không đoàn kết thì đó không phải là một nhóm thật sự, đó chỉ là những cá nhân làm việc trong cùng một tổ chức.

NIỀM TIN BỊ ĐÁNH MẤT

Tiểu thuyết gia và là nhà hoạt động chính trị về quyền bình đẳng công nhân James Baldwin đã phát biểu: "Khi chúng ta bất tín với ai thì đại dương sẽ nhấn chìm chúng ta và mọi ánh sáng sẽ tắt hết." Điều đó sẽ phá vỡ tinh thần phối hợp giữa các thành viên và nhóm của bạn sẽ hoàn toàn thất bại. Vì vậy, đồng đội phải luôn tin tưởng nhau khi làm việc.

Sự bội tín sẽ phá vỡ mọi sự phối hợp của nhóm. Ví dụ, khi cha mẹ bỏ rơi con cái, vợ hoặc chồng phản bội nhau hay con cái ruồng bỏ cha mẹ thì những điều đó đã phá vỡ mối quan hệ trong gia đình. Khi một nhân viên biển thủ công quỹ hay một người lãnh đạo lạm dụng quyền hành thì nó sẽ phá vỡ sự phối hợp của công ty trong hoạt động kinh doanh. Nhưng khi một người làm việc trong công ty nhà nước phản bội lại tổ chức thì không chỉ làm đau lòng đồng đội của mình mà còn bất tín với toàn thể nhân dân cả nước.

Không ai thích kẻ phản bội cả. Ở Mỹ, Benedict Arnold vẫn còn được nhắc tới là một kẻ phản bội dù những việc làm của ông ta đã diễn ra hơn 200 năm trước. (Chỉ vài người còn nhớ ông ta là một nhà chỉ huy quân sự tài năng). Đó là cái giá phải trả khi ai đó phá vỡ Nguyên tắc Phối hợp. Do đó, *các thành viên trong nhóm phải phối hợp với nhau khi làm việc.*

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Lời khen vĩ đại nhất mà bạn có thể nhận được đó là chữ tín.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Lời khen đáng giá nhất dành cho bạn là niềm tin từ những đồng đội.

Hãy tìm hiểu xem các thành viên khác nghĩ gì về bạn? Bạn có là chỗ dựa cho đồng đội không? Bạn có đáp ứng được niềm tin của đồng đội không? Hãy trả lời những câu hỏi sau:

• Bạn có được tin tưởng không? (Tính cách)

• Bạn có thực hiện công việc một cách xuất sắc không? (Năng lực)

• Bạn có góp phần vào thành công của nhóm không? (Sự tận tâm)

• Bạn có dễ dàng bị hoàn cảnh tác động không? (Phong độ ổn định)

• Hành động của bạn có giúp cả nhóm gắn bó với nhau không? (Sự đoàn kết)

Nếu còn yếu kém ở mặt nào thì hãy tìm cách cải thiện, khắc phục điểm yếu đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Để phát triển khả năng phối hợp và tính đoàn kết trong một nhóm phải mất khá nhiều thời gian. Hãy sử dụng những lời khuyên của William A.Cohen trong cuốn *The Art of the Leader* (Nghệ thuật lãnh đạo) để xây dựng nhóm biết tin cậy nhau:

1. Nâng cao niềm kiêu hãnh của nhóm.

2. Thuyết phục mọi người đây là nhóm tốt nhất.

3. Đưa ra sự nhận định bất cứ lúc nào có thể.

4. Khuyến khích hành động theo những phương châm, danh tiếng, biểu tượng, khẩu hiệu

của nhóm.

5. Hình thành giá trị của nhóm bằng việc xem xét lại lịch sử và thúc đẩy phát triển giá trị của nhóm.

6. Tập trung vào mục đích chung.

7. Khuyến khích mọi người cùng tham gia các hoạt động ngoại khóa.

Càng tạo ra nhiều hoạt động thì sự gắn kết phát triển giữa các thành viên trong nhóm càng tăng lên.

10. NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI

Nhóm sẽ không phát huy được thực lực nếu không biết đánh đổi

Vào ngày 28 tháng 12 năm 2000, một trong những công ty kinh doanh bán lẻ lâu đời nhất, Montgomery Ward and Company tuyên bố phá sản và đóng cửa vĩnh viễn. Tuyên bố này đã làm buồn lòng người dân Chicago vì Ward là một công ty quen thuộc đối với họ trong hơn một thế kỷ. Còn gì có thể buồn hơn khi sự thất bại của công ty có thể tránh khỏi nếu lãnh đạo công ty biết áp dụng Nguyên tắc Đánh đổi trước khi quá muộn.

Một chuỗi các cửa hàng bán lẻ trong thời gian đầu thật sự rất tốt. Công ty được thành lập vào năm 1872 bởi ông Aeron Montgomery Ward, một thương gia trẻ, ông đã làm việc cho nhiều nhà buôn bán sản phẩm khô đa dạng khắp trung tâm phía Bắc và phía Nam Hoa Kỳ. Khi ông làm việc ở miền nông thôn cách xa thành phố hoặc các thị trấn lớn, ông nhận thấy khách hàng ở vùng xa xôi hẻo lánh phó mặc cho những nhà buôn địa phương bán giá quá cao. Điều đó đã khiến ông nảy sinh một ý tưởng. Đường sắt và dịch vụ thư tín cũng đang hoàn thiện trong thời gian đó. Nếu mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất và bán lại theo đơn đặt hàng cho những khách hàng ở vùng xa xôi hẻo lánh, bằng cách đó sẽ loại đi những nhà buôn trung gian lừa gạt khách hàng.

TRẢ GIÁ GỐC

Năm 1871, Ward dành dụm đủ tiền từ công việc làm nhân viên bán hàng để mua hàng và in một danh sách giá mà ông dự định gửi đến những người nông dân trong các tổ chức quen biết. Nhưng trước khi ông thực hiện kế hoạch, ngọn lửa Chicago năm 1871 đã thiêu hủy cổ phiếu và bảng giá của ông. Sự thất bại ấy không ngăn cản được Ward. Ông thuyết phục hai đồng nghiệp kết hợp với ông bắt đầu gây dựng lại cổ phần và in lại bảng giá là các thư đặt hàng phổ biến đầu tiên trên thế giới. Đến năm 1872, ông đã mở rộng công việc kinh doanh khi mới chỉ 25 tuổi.

Ban đầu Ward chỉ đạt được thành công ở mức độ vừa phải. Thực tế trong một năm kinh doanh, hai đồng nghiệp của ông cảm thấy không thích hợp. Họ yêu cầu ông trả lại tiền và Ward đã thanh toán cho họ. Sau đó, ông thổ lộ kế hoạch với một người bạn tên là George Therno như một đối tác tốt. Họ phối hợp với nhau làm việc chăm chỉ, họ nhận đơn đặt hàng và chuyển hàng qua đường sắt. Năm 1875, họ quyết định đưa vào một cương lĩnh mới trong danh mục của họ. Cương lĩnh đó nói rằng: "Nếu bạn không hài lòng với sản phẩm, chúng tôi sẽ hoàn tiền lại cho bạn." Và công việc kinh doanh của ông đã tiến triển xa hơn.

Sự kiên trì và nhiệt tình của Ward đã được đền đáp gấp đôi vì công việc kinh doanh riêng của ông đã đơm hoa kết trái chỉ sau gần một thập kỷ. Nguồn vốn ban đầu chỉ có 1.600 đô-la Mỹ vào năm 1872, đến năm 1878 có doanh số là 300.000 đô-la Mỹ. Chín năm sau đó, lợi nhuận của công ty là một triệu đô-la Mỹ. Nhìn lại sau một thế kỷ, Montgomery Ward và mục lục bán hàng của công ty trở nên nổi tiếng với cái tên là Wish Book (Quyển sách mơ ước), đã tăng lên 500 trang và được gửi đến hơn một triệu người mỗi năm. Văn phòng trung tâm

của công ty là một tòa nhà mới ở đại lộ Michigan ở Chicago – tòa nhà chọc trời lớn nhất ở tây NewYork.

NGỪNG ĐÁNH ĐỔI

Vào năm 1901, Montgomery Ward về hưu để những năm cuối đời của ông giúp Chicago trở thành một nơi tốt hơn. Trong suốt hai thập niên đầu tiên của thế kỷ 20, công ty tiếp tục lớn mạnh. Nhưng đến những năm cuối của thập kỷ 1910 bắt đầu có những thay đổi. Sự thành công của Ward đã khiến nhiều công ty tương tự khác ở Chicago ra đời vào năm 1886 như là: Sears, Robuck và Co. Chúng giống như Montgomery Ward and Company, kinh doanh dựa vào catalog để phục vụ những khách hàng ở vùng sâu vùng xa. Khi tất cả các công ty bắt đầu thực hiện việc kinh doanh thì hầu hết dân số của Mỹ đều sống ở những vùng xa xôi hẻo lánh. Nhưng đất nước đang thay đổi, các thành phố được xây dựng ở khắp nơi. Cuộc điều tra dân số năm 1920 hoàn thành đã chỉ ra rằng lần đầu tiên trong lịch sử quốc gia phần lớn dân số sống ở các trung tâm thành phố và thói quen mua sắm đã thay đổi.

Robert E.Wood, nguyên là Tổng quân lệnh được mời về quản lý công ty Montgomery Ward vào năm 1919, ông ta nhận ra sự phát triển mạnh mẽ của việc kinh doanh bán lẻ. Ông ta muốn mở ra những cửa hàng trong thành phố để người dân đích thân đi mua sắm nhưng những ông chủ công ty thì không đồng ý với ý tưởng đó. Đơn giản là họ không muốn đầu tư khi phải thay đổi.

BỊ VƯỢT MẶT

Biết được phương hướng tương lai trong kinh doanh, Wood đã rời khỏi Ward. Vào năm 1924, ông là phó chủ tịch ở Sears, ông thuyết phục người quản lý của Sears cho một cơ hội để kinh doanh các cửa hàng bán lẻ. Và họ đồng ý mở một cửa hàng thử nghiệm ở Chicago vào năm sau. Đó chỉ là thành công trước mắt. Hai năm sau đó, Sears đã mở 27 cửa hàng. Đến năm 1929, công ty đã xây dựng hơn 300 cửa hàng. Ngay cả suốt thời kỳ đình trệ, Sears tiếp tục mở rộng và đến năm 1931 Sears vượt trội trong lĩnh vực kinh doanh các cửa hàng bán lẻ. Wood trở thành chủ tịch của công ty, ông ta đã nắm giữ vị trí này đến năm 1954. Sears đã trở thành chuỗi cửa hàng thành công nhất trong nước.

Công ty Montgomery Ward thật sự không bao giờ bù đắp lại được những sai lầm trước đó. Họ đã mở ra một vài cửa hàng bán lẻ nhưng không đủ mạnh để bắt kịp Sears. Nhóm không đạt được thực lực khi họ không biết đánh đổi. Không biết bao nhiêu lần Ward thất bại trong việc đánh đổi. Trong thời kì đình trệ, công ty đã tích trữ tiền mặt và ngưng mở rộng trong khi Sears lại tiến lên. Sau thế chiến thứ hai, khi một số cửa hàng khác chuyển về ngoại thành, Ward bỏ lỡ việc nắm bắt cơ hội để cố gắng trở lại dẫn đầu. Thị trường thay đổi liên tục, những người lãnh đạo không chịu đánh đổi khi cần thiết để có được thị trường. Trong 25 năm cuối của thế kỷ XX, họ cố gắng cầm cự. Cuối cùng, sau 128 năm kinh doanh, Montgomery Ward đã đóng cửa. Đó là những gì có thể xảy ra khi người ta làm trái với Nguyên tắc Đánh đổi.

NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG CỦA NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI

Nếu nhóm không phát huy hết thực lực, thì vấn đề năng lực cá nhân và nguồn nhân lực sẽ ít được quan tâm. Vì muốn phát triển nguồn nhân lực thì phải đầu tư tiền bạc. Công ty Montgomery có nguồn nhân lực dồi dào, tài năng nhưng vấn đề là những ông chủ công ty lại không muốn thoát khỏi sự an nhàn, không dám chấp nhận mạo hiểm để khai phá những lĩnh vực mới.

Một trong những lý do nhóm bị thất bại là do họ không hiểu Nguyên tắc Đánh đổi. Có bốn chân lý để giúp bạn hiểu rõ hơn về nguyên tắc này:

1. Mọi người đều phải đánh đổi cho những cái đáng giá

Muốn phát huy thực lực và giành được chiến thắng, bạn cần phải đánh đổi hoặc trả giá để đạt được điều đó. Bạn sẽ không thể phát huy thực lực của mình nếu chỉ dựa vào công sức lao động của người khác. Nếu không biết đánh đổi để chiến thắng thì sẽ phải trả giá cho sự thất bại.

2. Luôn luôn phấn đấu

Nhiều người mắc phải căn bệnh điểm đích. Khi đã đạt được bằng cấp, đạt được vị trí mong muốn, nhận được giải thưởng hay kiếm được nhiều tiền, thì họ cho rằng không cần phải phấn đấu nữa.

Nhưng người lãnh đạo giỏi thì không được phép nghĩ như vậy. Ngày mà họ ngừng phấn đấu cũng sẽ là ngày họ để mất thực lực của họ và của tổ chức, đúng như Ray Kroc đã nói: “Khi còn trẻ, bạn ngày càng phát triển nhưng khi già, bạn bắt đầu tàn héo.’’

Căn bệnh điểm đích nguy hiểm cho nhóm cũng như bất cứ cá nhân nào. Nó khiến chúng ta tin rằng mình có thể nghỉ ngơi, ngừng phấn đấu, ngừng đánh đổi – và nếu làm như thế sẽ không đạt được thực lực của mình. Earl Blaik, cựu huấn luyện viên bóng đá của học viện quân đội Mỹ đã nhận xét: “Không gì có thể thay thế cho lao động. Nó là cái giá của thành công.’’ Điều đó là chân lý. Và đó cũng là lý do tại sao Tổng thống Dwight D. Eisenhower nhận xét: “Thắng lợi nào cũng có cái giá của nó.’’ Nếu muốn đạt được thực lực của mình, thì đừng bao giờ ngừng phấn đấu.

3. Đầu tư cho chiến thắng

Để trở thành nhà vô địch, phải trả một cái giá cao. Nhưng để duy trì vị trí hàng đầu còn phải trả giá cao hơn nữa. Và sự tiến triển phụ thuộc nhiều vào nỗ lực của bạn cao hay thấp. Vị trí càng cao, thì bạn càng phải trả giá cao hơn nếu muốn tạo thêm một sự tiến bộ nhỏ. Nhà vô địch thế giới chạy nước rút phá kỷ lục của chính họ không phải trước vài giây mà là trước vài phần trăm của giây.

Không ai có thể đạt được thực lực mà không phải trả giá. Nếu muốn trở nên chuyên nghiệp, bạn phải có trình độ học vấn và kinh nghiệm. Nếu muốn chạy nhanh hơn, bạn phải tập luyện chăm chỉ. Nếu muốn tăng thêm lợi nhuận từ nguồn đầu tư ban đầu, bạn phải đầu tư thêm tiền hay chấp nhận rủi ro cao hơn. Nguyên tắc này ứng dụng tương tự cho nhóm. Để

cải tiến, thay đổi hay duy trì chiến thắng, thì nhóm cũng như từng cá nhân sẽ phải chấp nhận trả giá.

4. Cái giá không bao giờ giảm

Hầu hết những người bỏ cuộc thường không từ bỏ ngay từ dưới chân núi; mà bỏ cuộc khi đã đi được nửa đường lên núi. Không ai bắt đầu với mục tiêu thua cuộc. Nhưng họ lại gặp sai lầm khi nghĩ rằng có thể dễ dàng đạt được thành công mà không phải bỏ ra bất cứ chi phí nào. Đó là cách suy nghĩ của Montgomery Ward. Nếu mở các cửa hàng bán lẻ thì họ phải đầu tư thời gian, tiền bạc, nhân lực. Do vậy, họ đã bỏ qua cơ hội phát triển đó để rồi những đối thủ của họ đã vượt qua họ và cái giá mà họ phải trả là sự thất bại.

Có hai kiểu nhóm vi phạm Nguyên tắc Đánh đổi này: một là nhóm người không nhận ra cái giá của thành công và hai là nhóm người biết cái giá của nó nhưng họ không chịu chi ra. Không ai có thể ép buộc các thành viên trong nhóm cố gắng đạt tới thành công. Mỗi người phải tự quyết định xem mục tiêu đề ra có đáng để hy sinh không. Nhưng đồng thời, mỗi người cũng nên biết hy sinh vì lợi ích chung của cả nhóm.

CÁI GIÁ CỦA NHÓM

Vì vậy, để trở thành thành viên trong nhóm, bạn và đồng đội phải đáp ứng ít nhất những đòi hỏi sau đây:

Sự hy sinh

Không có thành công nào mà không có sự hy sinh. James Allen nhận định: "Thành công nhiều hay ít phụ thuộc vào mức độ hy sinh của bạn." Khi trở thành thành viên của nhóm, bạn nên chấp nhận từ bỏ một số thứ. Đó là quy luật tự nhiên khi làm việc nhóm. Nhóm chỉ đạt được đỉnh cao khi thấm những giọt mồ hôi, máu và sự hy sinh của những thành viên trong nhóm.

Cam kết về thời gian

Để làm việc nhóm đòi hỏi sự hy sinh lớn. Nó làm bạn phải tốn mất nhiều thời gian – điều đó có nghĩa là bạn phải trả giá bằng cả cuộc đời mình. Bạn sẽ phải mất thời gian để làm quen với mọi người, xây dựng các mối quan hệ, học cách làm việc chung với các thành viên khác. Làm việc nhóm không thể phát triển được trong một thời gian ngắn.

Sự phát triển cá nhân

Nhóm sẽ phát huy hết thực lực khi bạn phát huy được thực lực của mình. Điều đó có nghĩa là khả năng hôm nay thì chưa đủ. Hay nói theo cách của chuyên gia lãnh đạo Max DePree: "Chúng ta sẽ không thể có được cái chúng ta cần nếu vẫn giữ cái chúng ta đã có.'' Điều đó đòi hỏi sự cố gắng, nỗ lực nhiều hơn và đó là chìa khóa để phát huy tiềm năng của bạn và của cả nhóm.

Không ích kỷ

Mọi người thường chỉ quan tâm đến lợi ích của bản thân. Nhưng nếu muốn làm việc nhóm hiệu quả, thì các thành viên phải đặt công việc của nhóm lên trên lợi ích cá nhân. Tuy nhiên, không phải ai cũng làm được điều đó, đặc biệt là đối với những người vừa gặt hái được những thành công lớn. Song, hãy nhớ rằng, nếu biết cho đi, bạn sẽ còn nhận được nhiều hơn. Tác giả Jackson Brown đã từng nói: "Khi cống hiến hết sức lực cho thế giới, thế giới sẽ đền ơn lại cho bạn.'' Và nếu bạn đóng góp hết sức cho nhóm, nhóm sẽ trả lại cho bạn nhiều hơn những gì bạn đã cống hiến. Ngoài ra, cái giá phải trả cho sự thất bại còn lớn hơn cái giá của sự thành công. Cái giá của sự thất bại là nghèo nàn, chán nản, thất vọng và bị chà đạp về tinh thần

Sự hy sinh thường được đền đáp bằng những thành quả xứng đáng. Đó là trường hợp của cuộc cách mạng nước Mỹ năm 1777. Mùa đông năm đó, do liên tục gặp thất bại, tướng Washington và quân lính của ông phải đối mặt với tình trạng mệt mỏi, đói rét. Tinh thần của những người lính trở nên chán nản, có nhiều người muốn trở về nhà, không muốn tiếp tục chiến đấu. Nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng họ đang nằm trong vòng bao vây của quân Anh, do đó chỉ có một con đường: chiến đấu và hy sinh một cách vẻ vang. Chính động lực đó đã giúp họ vượt qua mọi khó khăn, tiếp tục chiến đấu. Và kết quả là họ đã giành được chiến thắng trước lực lượng quân đội Anh hùng hậu.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Không phải lúc nào bạn cũng có thể nhận được nhiều hơn so với những thứ đã bỏ ra.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Hãy viết những điều bạn mong mình sẽ làm được trong vòng một đến năm năm tới.

1...

2...

3...

4...

5...

6...

7...

8...

9...

10...

Nếu mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu chung của nhóm thì bạn sẽ phải lựa chọn một trong ba giải pháp sau:

1. Từ bỏ mục tiêu (bởi nhóm có vai trò quan trọng hơn).

2. Tạm hoãn lại mục tiêu (do thời điểm chưa thích hợp).

3. Gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của nhóm (giúp cho nhóm tốt hơn).

Bạn chỉ có thể lựa chọn một trong ba giải pháp trên vì nhóm không thể vì một người mà hy sinh lợi ích tập thể.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Trong vai trò lãnh đạo, bạn cần thuyết phục các thành viên khác hy sinh vì lợi ích của nhóm. Với những người có năng lực thì việc thuyết phục họ ưu tiên nhiều hơn cho mục tiêu của nhóm lại càng khó khăn hơn.

Hãy bắt đầu bằng cách đi tiên phong cho cả đội thấy rằng:

• Bạn sẵn lòng đóng góp tài chính cho nhóm.

• Bạn sẵn lòng duy trì sự tiến bộ vì lợi ích của nhóm.

• Bạn sẵn sàng trao quyền cho thành viên trong nhóm.

• Các quyết định bạn đưa ra có lợi cho nhóm.

Khi đã trở thành hình mẫu cho sự hy sinh vì lợi ích chung, bạn sẽ nhận được niềm tin từ mọi người. Hãy đề nghị họ làm theo bạn, giải thích, hướng dẫn và biểu dương những đóng góp của họ với tập thể.

11. NGUYÊN TẮC BẢNG ĐIỂM

Nhóm có thể tự điều chỉnh tốt hơn nếu hiểu rõ giá trị của mình

Hãng phim hoạt hình đầu tiên của nước Mỹ được anh em nhà Walt Disney thành lập năm 1920 và nhanh chóng trở nên nổi tiếng. Với hình tượng chuột Mickey.

Nhưng sau những thành công đó, hãng vẫn không có nhiều cải tiến trong nội dung và cách thức làm phim so với thời của Walt Disney, người sáng lập cũ của công ty.Thay vì cố gắng tìm kiếm và khám phá lĩnh vực mới thì họ luôn tự hỏi "Walt đã làm gì?" Điều đó đã khiến doanh thu của công ty giảm xuống đáng kể.

Năm 1984, khi nhận ra những mối đe dọa phá sản, ban giám đốc công ty đã đi đến quyết định chọn những người bên ngoài Disney vào quản lý công ty. CEO mới của công ty đã nhanh chóng bắt tay vào việc cải thiện lại tình hình của công ty.

Walt Disney Production được đổi tên thành Walt Disney Company, điều này phản ánh sự quan tâm của công ty tới nhiều lĩnh vực đa dạng hơn. Những người điều hành của công ty và các phòng ban thường gặp nhau trong các buổi ăn trưa hàng tuần để thúc đẩy tình đoàn kết và chia sẻ những ý tưởng. Họ cũng thuê những nhân viên giỏi để điều hành các chương trình truyền hình và chương trình điện ảnh.

Trong khoảng vài năm, một lần nữa Disney đã quay trở lại trở thành một đối thủ quan trọng trong làng giải trí. Ngoài ra, Disney còn mở rộng lĩnh vực hoạt động của mình bằng cách mở một khu vui chơi giải trí có quy mô lớn mang tên Disney land.

Thành công của Disney nằm ở chỗ họ đã biết nhìn vào bảng điểm. *Nhóm có thể tự điều chỉnh tốt hơn nếu biết được giá trị của nó ở đâu.*

CHƯA GHI ĐIỂM

Mỗi cuộc chơi đều có luật lệ và sự định hình riêng của nó để giành chiến thắng. Một số đội đo lường sự thành công của mình bằng điểm số, một số khác thì đánh giá bằng lợi nhuận. Ngoài ra, một số nhóm khác lại căn cứ trên số lượng khách hàng mà họ phục vụ. Nhưng dù sao đi nữa, đã là cuộc chơi thì luôn có bảng điểm. Và nếu muốn đạt tới mục tiêu thì phải biết giá trị của mình ở đâu. Nhóm phải tự nhìn nhận chính mình thông qua bảng điểm.

Tại sao bảng điểm lại quan trọng như vậy? Bởi vì những đội thành công là những đội biết tạo ra sự điều chỉnh để tiếp tục cải tiến họ và vị trí của họ. Hãy lấy ví dụ về sự chuẩn bị của đội bóng trước các trận thi đấu. Trước khi trận đấu bắt đầu, đội bóng phải bỏ ra thời gian để tập luyện, nghiên cứu các trận đấu, tìm hiểu về đối thủ và lên chiến thuật cho trận đấu một cách chi tiết.

Khi trận đấu bắt đầu, kế hoạch trận đấu là rất quan trọng và bảng điểm không có ý nghĩa gì cả. Nhưng khi trận đấu tiếp diễn, kế hoạch trận đấu có ý nghĩa ngày càng giảm còn bảng

điểm thì lại ngày càng tăng. Tại sao? Bởi vì diễn tiến của trận đấu đang thay đổi liên tục. Kế hoạch trận đấu nói lên những gì bạn muốn xảy ra còn bảng điểm thì nói lên những gì đang xảy ra.

TẠI SAO BẢNG ĐIỂM LẠI QUAN TRỌNG?

Không có nhóm nào có thể lờ đi thực tế về vị trí và thành công của họ. Trong nhiều năm, Disney trung thành và bền bỉ với kế hoạch cuộc chơi không được cập nhật, trong khi thế giới và ngành kỹ nghệ giải trí thì luôn thay đổi. Họ không có cái nhìn thật sự về bảng điểm, vì vậy kết quả là họ đã thất bại. Đó là những gì sẽ xảy ra khi bạn phủ nhận Nguyên tắc Bảng điểm.

Với bất kỳ hình thức nhóm nào, bảng điểm cũng là yếu tố quan trọng vì:

1. Bảng điểm rất quan trọng cho sự hiểu biết

Trong thể thao, bảng điểm là một yếu tố quan trọng vì bảng điểm cung cấp hình ảnh tức thời về trận đấu tại một thời điểm nhất định. Khi đến xem trận đấu đang diễn ra giữa chừng, bạn có thể nhìn vào bảng điểm và đánh giá được diễn biến của trận đấu. Hãy dừng lại và tự đánh giá xem bạn đang ở chỗ nào trên con đường dẫn tới thành công.

2. Bảng điểm rất quan trọng cho việc đánh giá

Sự phát triển cá nhân là chìa khóa thành công.

Sự phát triển = sự thay đổi

Đây là một sự thật hiển nhiên nhưng thỉnh thoảng người ta vẫn cứ lờ đi sự thật rằng họ sẽ không thể lớn lên nếu vẫn giữ nguyên những cái cũ. Điều đó tương tự với điều mà huấn luyện viên Lou Holtz đã từng nói: “Chúng ta chưa đến được nơi muốn đến, chúng ta chưa đến được nơi chúng ta phải đến nhưng cảm ơn Chúa vì chúng ta không phải đứng mãi tại một vị trí.”

Nhưng khi phát triển thì sự thay đổi không là chưa đủ. Nếu muốn phát triển tốt hơn, bạn phải thay đổi đúng cách. Bạn chỉ có thể làm được như vậy khi bạn có khả năng đánh giá bản thân và đồng đội. Đó là ý nghĩa khác của bảng điểm. Nó cho bạn thông tin phản hồi tiếp theo.

3. Bảng điểm rất quan trọng cho việc ra quyết định

Khi đã đánh giá được vị trí của mình, thì bạn sẽ sẵn sàng ra quyết định. Trong môn bóng đá, các cầu thủ hàng tiền vệ sử dụng thông tin từ bảng điểm để quyết định lối chơi. Trong môn bóng chày, bảng điểm giúp người chỉ huy biết được khi nào nên đưa các cầu thủ dự bị vào sân. Trong môn bóng rổ, bảng điểm được sử dụng để quyết định có nên hội ý không.

4. Bảng điểm rất quan trọng cho việc điều chỉnh

Bí quyết để giành chiến thắng là cần phải có những điều chỉnh trong nhóm. Càng có nhiều điều chỉnh thì nhóm sẽ ngày càng phát triển. Khi đã phát triển đến một mức độ nhất định, thì những điều chỉnh trong nhóm cũng sẽ ít dần đi. Và bảng điểm sẽ giúp bạn nhận thấy những điểm cần điều chỉnh.

5. Bảng điểm rất quan trọng cho việc giành thắng lợi

Tóm lại, không ai có thể thành công mà không cần đến bảng điểm. Bảng điểm sẽ cho bạn biết bạn còn bao nhiêu thời gian và công việc bạn đang làm có tiến triển tốt đẹp không. Muốn giành chiến thắng, bạn phải nắm vững Nguyên tắc Bảng điểm.

eBay là một công ty thương mại điện tử chuyên về kết nối người bán và người mua trên mạng. Nó được thành lập bởi Pierre Omidyar vào tháng 9 năm 1995 với ý tưởng giúp mọi người tìm những đồ đã qua sử dụng, những đồ vật hiếm hoặc những vật để sưu tập. Thành công của eBay có được nhờ việc nắm vững Nguyên tắc Bảng điểm do đó, nó biết được giá trị của mình ở đâu và đó là những điều giúp nó tiến xa hơn. Đối với eBay, bảng điểm là sự mong muốn và quan tâm của khách hàng và khách hàng tiềm năng. Họ đã thiết lập mạng lưới giao dịch khách hàng trực tuyến. Vì vậy, eBay luôn đáp ứng kịp thời những nhu cầu của khách hàng, tạo được niềm tin đối với khách hàng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi biết cần phải làm gì thì bạn có thể làm những gì mà bạn biết.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bảng điểm trong việc kinh doanh và trong lĩnh vực của bạn như thế nào? Bạn đánh giá sự tiến bộ của mình trong thời gian qua bằng cách nào? Bạn làm cách nào để duy trì điểm số của mình?

Hãy dành thời gian nhận biết phương pháp mà nhóm của bạn sử dụng để giữ điểm. Hãy viết những tiêu chuẩn đó xuống đây:

1...

2...

3...

Bây giờ, hãy nghĩ về phương pháp đánh giá chính cá nhân bạn. Bạn sẽ làm gì để biết chắc là bạn đã cố gắng hết sức? Hãy viết những tiêu chuẩn đó xuống đây:

1...

2...

3...

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn có trách nhiệm chính trong việc kiểm tra bảng điểm và thông báo tình hình của nhóm với những thành viên trong nhóm. Bạn không nhất thiết phải làm tất cả những việc đó. Nhưng bạn cần phải chắc chắn rằng những thành viên trong nhóm của mình luôn tự đánh giá, điều chỉnh và ra quyết định càng sớm càng tốt. Đó là chìa khóa để chiến thắng.

Bạn có cách nào để biết chắc rằng điều đó xảy ra? Nói chung bạn có dựa vào trực giác của mình không? Dùng trực giác là chính xác với điều kiện bạn có một vài sự hỗ trợ đảm bảo an toàn một cách chắc chắn rằng bạn không làm cho nhóm bạn đi xuống.

Để đánh giá chính xác và khách quan, bạn nên tham khảo bảng điểm. Nếu không tự mình làm tốt được thì bạn nên nhờ đến sự giúp đỡ hoặc chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo nhóm với những người khác.

12. NGUYÊN TẮC NGƯỜI DỰ BỊ

Những đội xuất sắc luôn có tầm nhìn sâu rộng

Bạn đã bao giờ nghe câu thành ngữ "còn nước còn tát" hay lời nhận định nổi tiếng của huấn luyện viên bóng chày Yogi Berra: "Một việc chưa kết thúc cho đến khi sự kết thúc của nó xảy ra" chưa? Tuy nhiên, nếu hiểu Nguyên tắc Người dự bị, bạn sẽ thấy đôi khi một việc *kết thúc* trước cả khi sự kết thúc của nó xảy ra.

Ví dụ, trong trận đá bóng, đội nào biết tận dụng các cầu thủ dự bị tốt hơn thì sẽ có cơ hội giành chiến thắng lớn hơn. Đó chính là tác động của Nguyên tắc Người dự bị. Những đội xuất sắc là những đội có tầm nhìn sâu rộng.

Có một lần tôi cùng với những người bạn đi xem trận thi đấu giữa hai đội bóng Tech Yellow Jackets của trường Đại học bang Georgia và đội Seminoles của trường Đại học bang Floria. Hai đội bóng đã tập luyện khá tốt. Và vào hôm đó, hai đội đã thi đấu tốt và tỷ số rất sát nhau. Đội Tech đã chơi rất tận lực.

VẤN ĐỀ CHỈ LÀ THỜI GIAN

Nhưng khi trận đấu sắp kết thúc, tôi nói với những người bạn: "Nào các bạn, trận đấu đã kết thúc." Tôi muốn về sớm vì sợ bị kẹt xe. Dĩ nhiên, nếu trận đấu thật sự gay go hoặc có ý nghĩa lịch sử (ví dụ một trận giao hữu bóng chày) thì tôi sẽ ở lại cho đến phút cuối. Các bạn của tôi rất ngạc nhiên vì quyết định của tôi. Đặc biệt là khi trận đấu đang đến lúc gay go và Tech đã dẫn trước với tỷ số 15 – 12.

Trên đường về, tôi giải thích về quyết định đó của mình. Thật sự thì đội Tech đã chơi chùn lại trước đội Yellow Jacket, nhất là khi đội Tech chọn lối chơi phòng thủ, nhưng điều đó không dễ dàng chút nào vì đội Seminoles là một đội có khả năng tấn công mạnh mẽ. Nhưng tôi nhận thấy trong suốt trận đấu, đội Tech vẫn giữ nguyên các cầu thủ chính thức, còn đội FSU đã thay thế nhiều cầu thủ từ hàng ghế dự bị và không bị ảnh hưởng xấu nào từ những sự thay thế này. Bởi vậy tôi biết rằng vấn đề chỉ là thời gian trước khi các cầu thủ của đội Tech bị đánh bại bởi sức mạnh của những cầu thủ dự bị trong đội FSU và chắc chắn rằng kết quả cuối cùng đội FSU sẽ thắng với tỉ số 26 – 21. Đó chính là tác động của Nguyên tắc Người dự bị. Những đội xuất sắc luôn có tầm nhìn sâu rộng.

VAI TRÒ CỦA NHỮNG NGƯỜI DỰ BỊ

Bất cứ đội nào muốn thành công đều cần phải có các cầu thủ dự bị giỏi ngoài đội hình chính thức. Điều này đúng trong mọi lĩnh vực chứ không riêng gì trong thể thao. Bạn có thể làm được nhiều thứ tuyệt vời nếu làm việc với một nhóm bao gồm những người tài năng, nhưng nếu muốn đội của bạn thi đấu tốt trong một thời gian dài thì bạn phải tạo dựng những cầu thủ dự bị. Một đội giỏi mà không có người dự bị thì cuối cùng cũng sẽ sụp đổ.

XÁC ĐỊNH NGƯỜI DỰ BỊ

Trong thể thao, việc xác định ai là cầu thủ chính thức và ai là cầu thủ dự bị là một việc dễ dàng. Nhưng làm thế nào để xác định được người dự bị trong những lĩnh vực khác? Chúng ta cần căn cứ trên các định nghĩa sau:

Người chính thức là những người trực tiếp tạo ra giá trị cho tổ chức hoặc có ảnh hưởng trực tiếp đối với quá trình hoạt động của tổ chức.

Người dự bị là những người không trực tiếp tạo ra giá trị cho tổ chức và là những người hỗ trợ cho những người chính thức.

Những người chính thức trong đội là những người được quan tâm nhiều nhất và do đó họ trở nên nổi tiếng, còn những người dự bị thì hầu như không được chú ý và quan tâm.

Tuy nhiên, John Wooden, huấn luyện viên của đội bóng rổ UCLA đã không làm như vậy. Không hề có sự phân biệt giữa các cầu thủ chính thức và cầu thủ dự bị, mọi người đều được đối xử như nhau và đánh giá một cách khách quan, công bằng. Ông đã nhận thấy: "Tinh thần đoàn kết, đồng đội là thứ cần đặt lên trên hết. Các thành viên trong đội là một nhóm và tôi không muốn chia các cầu thủ thành những người chính thức hay những người dự bị. Mỗi thành viên đều có một vai trò riêng, bao gồm cả huấn luyện viên, trợ lý, người huấn luyện và giám đốc." Chính tinh thần đó đã giúp đội bóng UCLA 10 lần đoạt chức vô địch giải bóng rổ sinh viên toàn quốc.

NGƯỜI DỰ BỊ LÀ HẾT SỨC CẦN THIẾT

Mỗi người đều có giá trị riêng, và mỗi cầu thủ đều góp phần tạo ra giá trị cho đội. Cần phải tin tưởng và tôn trọng các cầu thủ dự bị vì:

1. Các cầu thủ dự bị có thể là những ngôi sao trong tương lai

Hiếm có người nào khi mới bắt đầu sự nghiệp đã trở thành ngôi sao. Và những người thành công sớm thì thường nhanh chóng bị lãng quên. Hầu hết những người thành công đều phải trải qua thời gian học việc và thời gian thi đấu. Ví dụ như tiền vệ Joe Montana, người được vinh danh tại Hall of Fame. Anh đã phải trải qua hai năm ngồi ghế dự bị trước khi trở thành cầu thủ chính thức cho đội San Francisco 49ers. Anh đã phá vỡ kỷ lục và dẫn đội tuyển của mình đi đến chức vô địch. Người dự bị đã hỗ trợ anh là Steve Young, sau này cũng trở thành một tiền vệ xuất sắc.

Trong đội thường chỉ có một vài thành viên tài năng, còn lại là những thành viên khác không có tên tuổi. Không nên vội vàng đánh giá một người là không có triển vọng trong đội của bạn. Hãy khuyến khích, tạo cơ hội cho họ phát triển và khai thác tiềm năng. Vì có thể một ngày nào đó, những người đó sẽ thành công và trở nên nổi tiếng.

2. Thành công của cầu thủ dự bị có thể nhân đôi thành công của các cầu thủ chính thức

Khi mỗi thành viên trong đội hoàn thành xuất sắc vai trò của mình và phát huy tối đa khả năng, năng khiếu, kinh nghiệm thì đội của họ sẽ thật sự hoạt động rất mạnh. Thành tựu của

cả đội giúp cho những cầu thủ chính thức thành công, và những thành tựu của các cầu thủ chính thức cũng giúp cho đội thành công. Sức mạnh của toàn đội sẽ mạnh hơn sức mạnh của từng cầu thủ. Hoặc nói như John Wooden, đó là: "Thành phần chính của vị trí ngôi sao là những người còn lại của đội tuyển."

Ví dụ, trong việc bán hàng, thay vì làm tất cả mọi việc thì hãy giao công việc sổ sách cho một người làm. Như vậy, người bán hàng sẽ có nhiều thời gian để liên hệ với khách hàng hơn và doanh số bán hàng cũng sẽ tăng lên nhờ có sự hỗ trợ của người làm sổ sách.

3. Có nhiều cầu thủ dự bị hơn cầu thủ chính thức

Số lượng cầu thủ chính thức luôn bị lấn át bởi số lượng các cầu thủ khác trong đội. Trong đội bóng rổ chuyên nghiệp, chỉ có 5 cầu thủ chính thức trong số 12 cầu thủ. Trong đội bóng chày, chỉ có 9 người chính thức nhưng lại có tới 40 cầu thủ. Trong đội bóng bầu dục, có 20 cầu thủ chính thức chơi ở vị trí tấn công và hậu vệ nhưng mỗi đội được phép mang theo 53 cầu thủ (thậm chí, các đội bóng ở trường đại học có tới hơn 100 người).

Bạn sẽ thấy điều này ở những lĩnh vực khác. Trong lĩnh vực giải trí, ngoài những diễn viên là người thường được biết đến, còn có hàng trăm người khác cần cho việc sản xuất phim không hề được biết đến. Trong chính trị, mọi người chỉ biết đến người lãnh đạo mà không biết đến những người đã phục vụ đắc lực cho đường lối chính trị đó. Nếu thờ ơ với số đông của nhóm, thì bạn sẽ không có hy vọng thành công.

4. Cầu thủ dự bị được đưa vào đúng lúc sẽ có nhiều giá trị hơn những cầu thủ chính thức

Nhiệm vụ của những người dự bị là hỗ trợ những người chính thức, nhưng đôi khi, họ lại có ảnh hưởng trực tiếp đối với nhóm.

Ví dụ, Linda Eggers là một người có tài nhưng cô chỉ nhận làm trợ lý cho tôi. Ở vai trò đó, cô có tác động rất lớn đến công ty: tham gia đóng góp ý kiến, phát triển sản phẩm và tiếp thị. Vì vậy, vai trò của cô là không thể thiếu trong công ty. Giá trị của cô với vai trò một người hỗ trợ đã giúp cô trở thành một người chính thức.

5. Cầu thủ dự bị giỏi mang lại cho đội nhiều lựa chọn

Một đội không có cầu thủ dự bị thì lựa chọn duy nhất của huấn luyện viên đội đó sẽ chỉ tập trung vào các cầu thủ chính thức để đạt được hiệu quả tối đa cho đội. Nếu các cầu thủ chính thức không thi đấu được thì đội sẽ thất bại. Nếu các cầu thủ dự bị không giỏi thì người lãnh đạo sẽ có một vài lựa chọn nhưng những lựa chọn này thường không tốt. Tuy nhiên, nếu một đội có nhiều cầu thủ dự bị giỏi thì sự lựa chọn là vô tận.

Đội bóng có những cầu thủ dự bị giỏi có thể giành được chiến thắng vì nếu một cầu thủ nào đó bị thương thì sẽ có người khác thay thế anh ta. Nếu đối thủ chuyển sang phòng thủ thì đã có những cầu thủ tấn công để vượt qua tình huống này. Dù trong bất kỳ trường hợp khó khăn nào, chỉ cần có một cầu thủ dự bị xuất sắc cũng giúp cho đội có cơ hội thay đổi.

6. Các cầu thủ dự bị được đưa vào lúc đội nguy cấp

Khi một đội quân gặp phải khó khăn, cần phải làm gì? Nó phải dùng đến đội quân dự bị. Đó là cách giải quyết trong tất cả mọi lĩnh vực của cuộc sống. Bạn không cần người dự bị khi mọi việc diễn ra tốt đẹp, nhưng khi một cầu thủ bị thương hoặc trận đấu đang diễn biến theo chiều hướng xấu thì những người thay thế cần được đưa vào. Năng lực của những người này thường tạo nên thành công của đội.

Nếu đội của bạn đã từng trải qua thời kỳ khó khăn, bạn sẽ biết được tầm quan trọng của người dự bị. Do đó, hãy xây dựng đội ngũ dự bị ngay từ bây giờ để chuẩn bị cho cuộc khủng hoảng mà bạn phải đối mặt trong tương lai.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TƯƠNG LAI

Khi xem xét các cầu thủ chính thức và dự bị trong nhóm, bạn có thể nhận ra tương lai của đội thông qua ba yếu tố sau:

1. Tuyển dụng: Ai sẽ tham gia đội của bạn?

Chính trị gia người Mỹ Adlai E. Stevenson đưa ra lời khuyên sau: “Chỉ có ba quy luật của phương pháp quản lý đúng: tìm người giỏi, giúp cho họ không đi sai đường, đặt họ vào một giới hạn nhất định, trong đó việc tìm người giỏi là quan trọng nhất.” Bạn không thể xây dựng được một đội chiến thắng nếu không có các cầu thủ giỏi.

Khi tuyển dụng sẽ có hai trường hợp xảy ra: tìm người cho vị trí nào đó hoặc tìm vị trí cho một người nào đó. Trong trường hợp thứ nhất, bạn có một vị trí trống và muốn tìm người phù hợp với vị trí đó. Đây là trường hợp điển hình trong tuyển dụng. Nhưng thỉnh thoảng, khi nhóm không có vị trí trống nhưng bạn vẫn muốn tìm một người có tiềm năng để mời vào đội của mình. Khi có vị trí thích hợp, hãy để họ phát huy tài năng của mình ở vị trí đó. Đừng bỏ lỡ những tài năng.

2. Huấn luyện: Có phải bạn đang phát triển đội của mình?

Bạn không thể giải quyết những vấn đề của ngày mai bằng những giải pháp của ngày hôm nay. Nếu muốn đội của mình thành công khi gặp những thử thách thì bạn phải chuẩn bị trước. Điều đó có nghĩa là hãy giúp những người chính thức phát huy tiềm năng của họ và huấn luyện những người dự bị thành những người chính thức khi cần thiết.

Nếu bạn là người lãnh đạo có trách nhiệm với nhóm, hãy đưa ra sáng kiến giúp mọi người trong nhóm phát triển và cải tiến.

3. Mất mát: Ai sẽ phải rời khỏi đội?

Nơi không bao giờ có người ra đi chỉ có thể là nghĩa trang. Việc mất người trong nhóm là việc không thể tránh được. Nhưng quan trọng là bạn có thể lựa chọn những người ra đi. Nếu giữ lại những người làm việc không hiệu quả thì những người làm việc hiệu quả sẽ bất mãn và ra đi. Nếu sa thải những người không mang lại giá trị cho nhóm thì nhóm sẽ tốt hơn.

Nó giống như một cái cây đã được tỉa tốt. Nếu không cắt bỏ những cành khô thì cuối cùng cả cây sẽ đổ. Nếu cắt bỏ những cành khô thì cây sẽ khỏe mạnh hơn, những cành cây khỏe mạnh sẽ sinh sôi nhiều hơn và có cả những khoảng không gian trống cho những cành mới phát triển. Để mô tả cách cải tiến, phát triển đội và những người dự bị, tôi đưa ra nguyên lý "cửa xoay". Đây là nguyên lý hoạt động của nó: Một đội luôn có cái được và cái mất. Người này được tham gia vào tổ chức thì phải có người khác ra đi. Chìa khoá để tạo nên thành công trong tương lai là tìm được người mới làm việc hiệu quả hơn người đã ra đi.

Ví dụ, nếu chia hiệu quả làm việc của một người theo thang điểm từ 1 đến 10. Khi nguyên lý "cửa xoay" hoạt động, nếu nhóm của bạn mất 4 điểm nhưng được 8 điểm thì tương lai của nhóm rất xán lạn. Nếu mất 8 điểm nhưng chỉ có được 4 điểm thì tương lai của nhóm sẽ bị sụp đổ. Nếu mất 4 điểm và được 4 điểm thì bạn tạo được diện mạo mới cho nhóm nhưng lại không tạo được sự tiến triển nào.

CÁC GIAI ĐOẠN CỦA TỔ CHỨC VÀ "CỬA XOAY" QUAY TRÒN

Các nhóm thường tránh sự trì trệ bằng cách cố gắng tiến hành các cải tiến và thay đổi. Khi đó, "cửa xoay" sẽ hoạt động nhiều hơn và sẽ có nhiều người phải đi ra, đi vào. Ví dụ, khi một nhóm mới hình thành thường tuyển dụng rất nhiều, không có ai phải ra đi. Điều tốt là có nhiều người cùng tham gia và nhóm được thành lập. Điều xấu là những người được tuyển vào không phải lúc nào cũng giỏi.

Khi đã ổn định, nhóm bắt đầu đưa ra những nguyên tắc và một vài người sẽ phải ra khỏi nhóm. Nhưng điều đó là tốt. Các nguyên tắc sẽ giúp loại bỏ những người không tuân theo và làm cho những người chấp nhận nó ở lại lâu hơn.

Khi một nhóm đã có những nguyên tắc và bắt đầu phát triển thì nó sẽ tiếp tục tuyển người. Những người vào nhóm lúc này thường bị thu hút bởi nó vì họ thấy được mức độ ràng buộc của những người đang tồn tại trong nhóm. Điều đó giúp phát huy khả năng của nhóm và dẫn dắt nhóm đi tới thành công.

Loại nhóm	Được hoặc mất	Bản chất của việc được hoặc mất
Nhóm mới	Được nhiều hơn mất	Được không phải luôn mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm đã có những nguyên tắc	Mất nhiều hơn được	Mất mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm đang phát triển	Được nhiều hơn mất	Được mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm thành công	Mất nhiều hơn được	Mất mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm kế thừa	Được nhiều hơn mất	Được mang lại hiệu quả tích cực

Tuy nhiên, khi nhóm thành công thì cũng có một vài người muốn ra đi để tự tìm lấy thành công cho mình. Đó sẽ là thời gian nguy cấp của nhóm. Hãy đưa ra những thử thách, chia sẻ trách nhiệm và phần thưởng với họ để giữ họ ở lại (Nếu việc làm này không tác dụng bạn có thể phát triển những người dự bị để thay thế những người đã ra đi).

LỰA CHỌN THÀNH VIÊN CHO NHÓM

Chìa khóa của Nguyên tắc Người dự bị là tiếp tục cải tiến nhóm. Để có nhiều thành viên giỏi hơn, bạn phải cải tiến những người chính thức, sau đó xây dựng đội ngũ dự bị. Hãy kiên trì làm việc này và bạn sẽ có một nhóm xuất sắc vì nhóm xuất sắc là nhóm có tầm nhìn sâu rộng. Đó là Nguyên tắc Người dự bị.

Xây dựng một đội giỏi đòi hỏi phải làm rất nhiều việc. Tổ chức càng lớn thì nhiệm vụ càng khó khăn.

Trước hết, để lựa chọn thành viên cho đội, hãy phân tích các điểm sau:

1. Tính cách. để xác định người nào là người lèo lái, người ảnh hưởng, người hỗ trợ và người có khả năng phối hợp.

2. Đam mê. để tìm ra động lực của họ là gì (thành công, mối quan hệ, tiền bạc, công danh, sự ảnh hưởng, hoặc sự an toàn).

3. Khuôn mẫu. tìm ra khuôn mẫu trong sự thành công và những lỗi của họ để xác định xem họ sẽ làm việc hiệu quả khi một mình hay khi làm việc nhóm.

4. Tiềm năng. để đánh giá họ là người duy trì hay là người xây dựng tổ chức.

5. Tiểu sử. để đánh giá xem họ có phù hợp với văn hóa của Công ty hay thật sự là một nhân tố của Công ty không.

6. Sắp xếp. xem họ phù hợp với đội nào, đội nào sẽ mang lại lợi ích và giá trị cho họ.

Sau khi đã tuyển chọn, hãy bắt đầu với việc huấn luyện họ thành những thành viên tốt nhất của nhóm.

Nếu muốn đội của mình phát huy tối đa tiềm năng, bạn cần tập trung vào những thành viên hiện có. Nếu mất đi một người, cần phát triển ngay một người mới. Đó là cách duy nhất để xây dựng và duy trì một nhóm giỏi. Hãy nhớ rằng, nhóm giỏi là đội có tầm nhìn sâu rộng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Các thành viên giỏi sẽ làm bạn trở thành người giỏi hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Hãy xác định xem bạn là người nào: một người dự bị hay một người chính thức? Nếu là người dự bị, thì công việc của bạn là hai việc sau: giúp những người chính thức tỏa sáng và chuẩn bị để bản thân là người chính thức trong tương lai. Bạn có thể làm điều đó bằng cách trau dồi thái độ phục vụ, truyền dạy và làm bất cứ thứ gì mà bạn có thể học và phát triển được.

Nếu đã là người chính thức, bạn nên thể hiện năng lực tốt nhất của mình vì lợi ích của nhóm và bạn nên tôn trọng những người dự bị. Hãy công nhận sự đóng góp của họ và giúp họ trở thành người chính thức vào một ngày nào đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn có trách nhiệm đảm bảo cửa xoay đúng hướng để những người tiếp tục ở lại nhóm giỏi hơn là những người ra đi. Hãy đặt những tiêu chuẩn cao cho những người còn lại trong nhóm.

Mỗi đội có ba kiểu nhóm người. Ở chương này tôi đã mô tả *người chính thức*, là người trực tiếp làm tăng giá trị của tổ chức và trực tiếp ảnh hưởng đến tổ chức trong nhiệm kỳ của họ, và những *người dự bị,* người không trực tiếp làm tăng thêm giá trị của tổ chức và là người giúp đỡ những người chính thức. Nhóm thứ ba là nhóm cốt lõi cùng với những người chính thức mà tôi gọi là *nhóm chủ chốt*. Không có những người này, nhóm sẽ bị chia rẽ. Công việc của bạn là đảm bảo một nhóm liên tục phát triển để nhóm dự bị có thể tiếp bước trở thành người chính thức, và người chính thức có thể tiếp bước trở thành người chủ chốt của nhóm.

Để xác định những thành viên chủ chốt trong nhóm của bạn, trước tiên, hãy viết tên những thành viên chính thức trong nhóm của bạn. Hãy quyết định xem những người nếu thiếu họ, bạn vẫn có thể làm hầu hết công việc một cách dễ dàng. Lần lượt kiểm tra từng thành viên một cho đến khi kết thúc với một nhóm nhỏ mà nếu không có họ, thì nhóm sẽ không còn. Đó là những người chủ chốt trong nhóm của bạn. Điều này sẽ nhắc nhở bạn về giá trị của những người trong nhóm bạn. Nếu cư xử không phù hợp với giá trị của họ, bạn sẽ có thể đánh mất họ và cánh cửa xoay sẽ chống lại bạn.

13. NGUYÊN TẮC ĐỒNG NHẤT

Nhóm được xác định dựa trên các giá trị chung

Tối thiểu mỗi năm một ngày, tôi lại cố gắng tập hợp mọi người trong tổ chức ngồi lại với nhau. Điều đó thật dễ dàng trong những ngày đầu công ty INJOY của tôi mới thành lập. Khi đó chúng tôi còn rất nhỏ và có ít thành viên. Toàn thể công ty có thể ngồi quanh một cái bàn họp lớn.

Nhưng đến bây giờ, mọi việc đã khác. Giờ đây, chúng tôi phải thuê một phòng họp lớn hơn, nhưng chúng tôi vẫn luôn cố gắng để tất cả mọi người đều có thể tham dự. Thực tế, điều này ngày càng quan trọng với chúng tôi. Cũng do quy mô và tính đa dạng của các hoạt động, mọi người trong nhóm đang có xu hướng tách nhau ra. Điều này tăng thêm khó khăn cho những người lãnh đạo trong tổ chức, chúng tôi phải duy trì mối kết nối giữa mọi người với nhau.

ĐỊNH NGHĨA NHÓM

Có lẽ, sự rời rạc đã từng xảy ra cùng với sự phát triển nhanh chóng trong tổ chức của bạn. Con số 200 nhân viên không phải là nhiều nhưng cũng khiến chúng tôi gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển. Nếu trước đây, nhóm được định nghĩa thông qua mối quan hệ của các thành viên, thì lúc này nó cần thêm một số yếu tố để gắn chặt các mối quan hệ này với nhau. Đây chính là nội dung cơ bản của Nguyên tắc Đồng nhất: *Nhóm được xác định dựa trên các giá trị chung*. Thậm chí một vài thành viên trong nhóm không chia sẻ những kinh nghiệm thường gặp hoặc có mối quan hệ cá nhân với thành viên khác, họ có thể kết bè phái mà coi thường giá trị của nhóm. Để hạn chế điều này, nhóm cần có tầm nhìn chung (Nguyên tắc Chiếc la bàn) và các giá trị chung. Nếu cùng hướng đến một giá trị, các thành viên trong nhóm vẫn duy trì được sự kết nối chặt chẽ với thành viên khác và với nhóm.

Tất cả chúng ta đều từng thấy những nhóm có mục tiêu chung nhưng thiếu một giá trị chung. Mọi người trong nhóm có quan điểm khác nhau về các vấn đề quan trọng. Kết quả là một mớ hỗn độn. Rốt cuộc nhóm sẽ bị chia rẽ nếu như mọi người cứ cố gắng làm mọi việc theo cách của mình. Đó là lý do tất cả các thành viên phải có cùng giá trị vì giá trị cá nhân ảnh hưởng và sẽ tạo ra những hành vi cá nhân. Giá trị chung sẽ ảnh hưởng và dẫn đường cho hành vi của cả nhóm.

VAI TRÒ QUAN TRỌNG CỦA CÁC GIÁ TRỊ CHUNG

Các giá trị chung có thể giúp nhóm kết nối chặt chẽ và hiệu quả hơn. Chúng có thể là…

Chất kết dính

Khi có khó khăn đến, các giá trị chung sẽ giữ mọi người gắn kết với nhau. Lấy ví dụ, hãy nhìn vào một cuộc hôn nhân. Một đôi vợ chồng dễ dàng sống bên nhau khi họ cảm thấy tình yêu đong đầy và mọi việc diễn ra suôn sẻ. Và rồi nghịch cảnh xảy ra. Điều gì giữ họ lai với nhau? Đó là các giá trị chung. Những giá trị này quan trọng hơn cảm giác của họ. Họ coi

trọng hôn nhân của mình đến độ sẵn sàng bảo vệ mối quan hệ này. Nếu hai người không có cùng suy nghĩ này khi tiến tới hôn nhân, cơ hội để họ sống hạnh phúc khá mong manh.

Các nhóm khác cũng trải qua những điều tương tự. Nếu các thành viên không nhận thức được giá trị chung và sống ngoài những giá trị ấy, thì cơ hội để họ tiếp tục làm việc và phát huy tiềm năng của mình là rất thấp.

Nền tảng

Tất cả các nhóm cần sự ổn định để thể hiện và phát triển. Các giá trị cung cấp một nền tảng vững chắc để biến mọi thứ thành điều có thể. Điều này giúp tất cả các mối quan hệ tiến triển. Lấy ví dụ, nếu bạn đang cố gắng xây dựng mối quan hệ với một ai đó thuộc một nền văn hóa khác, bạn hãy bắt đầu tìm kiếm những điểm chung. Nếu bạn đang cố gắng bán sản phẩm cho một khách hàng mới, hãy tìm kiếm điểm chung. Điều này cũng đúng với việc xây dựng nhóm. Bạn cần nền tảng và để tạo ra nền tảng vững chắc nhất, bạn cần các giá trị chung.

Thước đo

Các giá trị chung còn giúp bạn thiết lập tiêu chuẩn cho hoạt động của nhóm. Giá trị chung của các công ty thường được đề cập trong các bản tuyên bố sứ mệnh hoặc trong các chiến lược kinh doanh. Nhưng đôi khi giá trị mà các công ty đưa ra lại không khớp với giá trị thực của nó.

Tác giả và chuyên gia quản lý Ken Blanchard nhấn mạnh: “Rất nhiều công ty quả quyết họ có những giá trị cốt lõi, nhưng thực tế đó chỉ là một chuỗi cam kết chung trong trong kinh doanh. Những giá trị như vậy chỉ có ý nghĩa khi được định nghĩa xa hơn trong cách cư xử thực tế của con người và được xếp hạng theo thứ tự ưu tiên.” Những giá trị này giữ chức năng như một thước đo của kỳ vọng và thành tích khi chúng được tuân thủ một cách nghiêm túc.

La bàn

Nhân vật chính trong chương trình truyền hình Dallas những năm 1980 có nhân vật chính là J. R. Ewing, một doanh nhân nổi tiếng là không trung thực. Quan điểm của Ewing về cuộc sống được thể hiện rõ qua câu thoại của nhân vật này: “Khi bỏ qua các quy tắc đạo đức, anh sẽ được lợi nhiều hơn.” Đối với một người không theo chuẩn mực nào, mọi thứ đều có thể diễn ra.

Tôi cho rằng, hiện nay, chúng ta đang sống trong thời đại mà mọi người vẫn đang trong quá trình tìm kiếm chuẩn mực sống. Khi các cá nhân đi theo những giá trị mạnh, họ sẽ tạo ra chiếc la bàn đạo đức giúp họ trong quá trình đưa ra quyết định. Khi một nhóm xác định và theo đuổi chuỗi giá trị, thì trong một tháng, một năm, hay một thập kỷ, dù hoàn cảnh có thay đổi như thế nào và họ phải đối mặt với những thách gì, họ vẫn biết rằng mình đang đi đúng hướng và quyết định đúng đắn.

Thỏi nam châm

Giá trị nhóm sẽ giúp nhóm thu hút thêm những người đề cao các giá trị của nhóm đó. Hãy nhớ lại những nhóm mà tôi đã nói đến trong các chương trước. Những đối tượng nào muốn gia nhập Tổ chức Hỗ trợ gia cư, đó là những người muốn xóa bỏ những khu nhà ổ chuột hoặc dưới tiêu chuẩn. Những người muốn gia nhập nhóm Enron, đó là những người đề cao sự đổi mới và sự linh hoạt trong tổ chức.

Trong cuốn sách *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, Nguyên tắc Hấp dẫn phát biểu: "Bạn thu hút hết những người tương đồng với mình." Nguyên tắc này không chỉ đúng với nhà lãnh đạo, mà còn đúng với các nhóm.

Sự đồng nhất

Giá trị xác định nhóm và mang đến cho nhóm sự đồng nhất giữa các thành viên hiện tại, tiềm năng và công chúng nói chung.

CÁC GIÁ TRỊ CỦA CÔNG TY INJOY

Khi tập hợp tất cả nhân viên của công ty INJOY trong cuộc họp hàng năm lần này, tôi muốn nhấn mạnh đến giá trị của công ty. Có lẽ, các thành viên trong công ty tôi đều tin rằng họ đã làm việc nỗ lực mỗi ngày nhưng tôi muốn mang đến cho họ một ngôn ngữ giá trị chung để đảm bảo mối liên kết trong công ty. Để làm được điều đó, tôi đã thiết kế một bài học về giá trị.

Truyền thông giá trị của nhóm là điểm khởi đầu của Nguyên tắc Đồng nhất. Một nhóm không thể có chung giá trị nếu những giá trị đó không được các thành viên trong nhóm cùng nhau chia sẻ. Tôi sẽ chỉ ra sáu giá trị cốt lõi mà tôi chia sẻ cùng các thành viên khác trong công ty INJOY để bạn hiểu rõ hơn những điều tôi nói.

1. Phát triển cá nhân mỗi thành viên trong nhóm

Tôi là một người hết sức tin tưởng vào tiềm năng. Mỗi ngày, tôi nỗ lực phát triển tiềm năng của chính mình và tôi khuyến khích những người trong vòng tròn ảnh hưởng của mình làm điều tương tự. Mọi người thường phát triển tiềm năng của họ như thế nào? Họ bắt đầu từ việc ưu tiên cho phát triển cá nhân.

Phát triển cá nhân là phần quan trọng trong cuộc sống của tôi. Khi còn nhỏ, cha tôi thường thưởng cho tôi và các chị em khác nếu chúng tôi đọc những cuốn sách hay, giúp chúng tôi hoàn thiện chính mình. Ông cũng thường cho chúng tôi tham dự các cuộc hội thảo. Khi lớn hơn, đọc sách, nghe băng đĩa và tham dự các cuộc hội thảo trở thành động thường xuyên của tôi. Về sau, khi tìm kiếm chìa khóa cho phát triển doanh nghiệp, tôi khám phá ra rằng cách thức để phát triển bất kỳ tổ chức nào cũng bắt đầu từ việc phát triển thành viên của các tổ chức đó.

Để thúc đẩy các cá nhân trong công ty tự hoàn thiện và phát triển bản thân, chúng tôi khuyến khích họ gia nhập nhóm cố vấn, tham dự các cuộc hội thảo của công ty và tham gia các loại hình đào tạo khác. Chúng tôi cung cấp sách, băng, và các công cụ phát triển cá nhân khác. Mỗi tháng, tôi cũng dành riêng một khoảng thời gian để tư vấn và phát triển các nhà lãnh đạo cho công ty. Khi chúng tôi hay một nhân viên khám phá ra rằng nhân viên đó sẽ thích hợp hơn khi đứng ở một vị trí khác, làm việc trong một bộ phận khác, chúng tôi sẽ khuyến khích người đó khám phá những khả năng mới và thay đổi. Bạn không thể cùng lúc ngáng trở con đường phát triển cá nhân của nhân viên và hy vọng phát triển doanh nghiệp.

2. Ưu tiên bổ sung giá trị cho người khác

Công ty INJOY của chúng tôi tồn tại là để bổ sung giá trị cho mọi người. Đó là sứ mệnh của chúng tôi. Đầu tiên, việc bổ sung giá trị sẽ diễn ra trong nội bộ công ty, sau đó là đến khách hàng. Đó là lý do chúng tôi phát triển và cug cấp các khóa đào tạo, tư vấn cho các tổ chức và cá nhân trên khắp đất nước cũng như trên thế giới. Khi chúng tôi không thể cung cấp giá trị cho mọi người, khi đó chúng tôi sẽ phải đóng cửa.

3. Sức mạnh của sự hợp tác

Một trong những câu danh ngôn mà tôi rất yêu thích là câu nói của mẹ Teresa: “Bạn có thể làm những việc tôi không thể. Tôi cũng có thể làm những việc bạn không thể. Cùng với nhau, chúng ta có thể làm nên những điều tuyệt vời.”

Phải mất gần 40 năm tôi mới nhận ra mình không thể làm tất cả mọi điều và đó cũng là lúc tôi nhận ra tầm quan trọng của sự hợp tác. Trong nhiều năm, chúng tôi đã học hỏi được nhiều hơn về việc hợp tác. Và hiện nay, hợp tác là cách thức mà INJOY chọn lựa để hoàn thành sứ mệnh của mình. Dave Sutherland, CEO của chúng tôi, rất thích nhắc nhở mọi người: “Sự cộng tác bắt đầu khi người lãnh đạo nhận ra rằng chúng ta bổ sung giá trị cho họ và kết thúc khi tầm nhìn của họ được thực hiện.”

Trong những năm gần đây, chúng tôi đã mở rộng hoạt động hợp tác của mình khi tìm kiếm đồng minh chiến lược từ các tổ chức khác. Những đối tác này giúp INJOY đào tạo hàng nghìn lãnh đạo ở hàng chục nước và mỗi năm đưa hàng vạn cuốn sách tới tay người dân ở các nước phát triển.

Với các chữ cái trong từ đối tác (Partner), tôi rút ra được ý nghĩa của từ hợp tác đối với tôi. Khi là đối tác, chúng tôi cam kết:

P: Luôn đặt nhu cầu của bạn lên đầu.

A: Bổ sung giá trị cho năng lực lãnh đạo cá nhân của bạn.

R: Công nhận mục tiêu chung.

T: Điều chỉnh dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của bạn.

N: Không bao giờ coi niềm tin của bạn là điều đương nhiên.

E: Hoàn thành xuất sắc mọi việc.

R: Tôn trọng yếu tố đặc biệt của mọi người.

Dù trên phương diện cá nhân hay tổ chức, chúng tôi luôn là những đối tác ăn ý nếu ghi nhớ mỗi yếu tố được kể đến ở trên.

4. Nuôi dưỡng và phát triển khả năng lãnh đạo

Mọi thăng trầm đều phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo. Đó chính là lý do tôi đã dành trọn 20 năm qua để giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo. Đó cũng là lý do tại sao tôi dành nhiều thời gian để tìm kiếm và phát triển kỹ năng lãnh đạo đến vậy. Cách thức tác động mạnh mẽ nhất tới một tổ chức là tập trung vào sự phát triển khả năng lãnh đạo. Gần như không có một giới hạn nào được đặt ra đối với khả năng tuyển được người tài, phát triển họ trở thành nhà lãnh đạo và phát triển họ hơn nữa.

5. Quản lý hợp lý trong tổ chức

Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tiếp tục thực hiện sứ mệnh đều cần học cách quản lý nguồn lực. Trong INJOY, chúng tôi chủ yếu thực hiện điều này qua ba cách: quản lý tài sản để phát huy tối đa tiềm năng của chúng; tổ chức các thành viên trong công ty một cách có chiến lược, sao cho họ có thể cống hiến và được hưởng thành quả tối đa; mang đến cho bản thân những lý do giá trị. Nếu chúng tôi có thể thực hiện được cả ba điều này, chúng tôi có thể tối đa hóa việc sử dụng các nguồn lực.

6. Vinh danh Chúa

INJOY là một tổ chức chủ yếu gồm những người Cơ đốc giáo, và nền tảng ban đầu của chúng tôi là giúp đỡ các nhà thờ và các mục sư đạt tới tiềm năng của họ. Chúng tôi thật sự tin rằng, tất cả những việc chúng tôi làm đều sẽ vinh danh Chúa.

Chắc chắn, giá trị của tổ chức bạn sẽ khác giá trị của tổ chức chúng tôi. Giá trị của bạn cần phản ánh suy nghĩ của các thành viên về nhóm cũng như người lãnh đạo. Điều quan trọng là bạn phải sẽ thực hiện công việc khám phá và bổ sung giá trị nhóm. Khi làm vậy, bạn sẽ hiểu rõ hơn nhóm, sứ mệnh cũng như tiềm năng của nó. Đừng bao giờ quên rằng những giá trị chung làm nên một nhóm. Đó chính là Nguyên tắc Đồng nhất.

GIÁ TRỊ SẼ MANG LẠI GIÁ TRỊ CHO NHÓM

Nếu chưa bao giờ nghĩ đến việ giá trị của nhóm có thể tiết lộ sự đồng nhất và làm tăng tiềm năng như thế nào, hãy thực hiện các bước sau với nhóm của bạn:

• *Xác định giá trị.* Hãy dành thời gian để suy nghĩ và tập hợp một nhóm các thành viên chủ chốt để xác định giá trị nhóm. Viết chúng ra giấy.

• *So sánh giá trị với thực tiễn.* Hãy theo dõi hoạt động của nhóm. Bạn muốn đảm bảo những giá trị bạn xác định phù hợp với những giá trị hiện có. Sự tương đồng giữa giá trị phát biểu với hoạt động của nhóm sẽ thúc đẩy tính hiệu quả trong hoạt động nhóm.

• *Truyền đạt giá trị.* Khi đã định rõ giá trị đúng đắn của nhóm, bạn cần truyền đạt, hướng dẫn các thành viên thực hiện. Hãy truyền đạt rõ ràng, sáng tạo và liên tục.

• *Luyện tập giá trị.* Giá trị sẽ biến mất nếu bạn không đưa chúng vào thực tiễn. Nếu phát hiện ra hành động của một thành viên cùng nhóm không tuân thủ giá trị của nhóm, hãy giúp họ thực hiện những thay đổi cần thiết.

• *Thể chế hóa giá trị.* Đan cài các giá trị vào việc xây dựng nhóm. Ví dụ, Bill Hybels, mục sư của nhà thờ Willow Creek xác định cộng đồng là một trong những giá trị cốt lõi của nhà thờ. Để củng cố giá trị này, Hybels luôn dành 1/3 thời gian đầu của tất cả các buổi hội họp cho việc xây dựng và duy trì mối quan hệ giữa các thành viên.

• *Công khai đề cao giá trị.* Chân lý quản lý cơ bản nhất mà tôi học được đó là công việc sẽ được hoàn thành khi có phần thưởng xứng đáng. Nếu bạn khen ngợi và vinh danh những thành viên mẫu mực theo giá trị của nhóm, các thành viên khác cũng sẽ tuân theo các giá trị này.

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn cần khuyến khích nhóm mình thực hiện các bước nói trên. Hãy để tự họ thực hiện những giá trị cơ bản, các thành viên sẽ tạo ra sự đồng nhất trong lựa chọn của họ. Các giá trị của người có ảnh hưởng lớn nhất trong nhóm sẽ trở thành giá trị cho cả nhóm. Tuy nhiên, bằng việc thực hiện từng bước trên và lặp lại nhiều lần, bạn sẽ nhận ra rằng văn hóa doanh nghiệp của bạn sẽ bắt đầu thay đổi, và các thành viên sẽ theo đuổi yếu tố đồng nhất mới mà bạn đã giúp họ tìm ra. Khi họ đã phát triển được ý thức chung của nhóm, họ sẽ hợp tác hiệu quả hơn ngay cả khi tổ chức phát triển và thay đổi.

KHÔNG CÓ NƠI NÀO NHƯ Ở NHÀ

Khi chuyển tới Atlanta, tôi biết đến Home Depot, một tổ chức đã phát triển được điểm chung độc nhất và nuôi dưỡng ý thức mạnh mẽ về hoạt động nhóm.

Tháng 7 năm 1979, cửa hàng đầu tiên của Home Depot được Bernie Marcus và Arthur Blank thành lập sau khi cả hai bị sai thải khỏi Handy Dan, chuỗi cửa hàng gia dụng nằm ở phía tây nước Mỹ. Trong nhiều năm, Marcus – với rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ và là người có tài lãnh đạo, đã mong muốn xây dựng một chuỗi cửa hàng đồ gia dụng lớn trên khắp cả nước với mục đích cung cấp đồ gia dụng thuộc đủ mọi chủng loại với giá cả ưu đãi nhất bằng một dịch vụ tuyệt vời.

XÂY DỰNG HOME DEPOT

Việc thành lập công ty đòi hỏi hai người sáng lập phải nỗ lực rất nhiều, từ từ mở rộng hoạt động kinh doanh và thu hút khách hàng. Marcus cho biết: “Chúng tôi và các nhân viên của mình đồng nhất với nhau trong nhiều vấn đề. Đó là lý do chúng tôi tin rằng để phát triển

công ty, chúng tôi cần xác định rõ giá trị của mình và để nhân viên của mình thấm nhuần các giá trị đó.”

Những nhà lãnh đạo tài năng với những giá trị đúng đắn đã thu hút được những nhân viên phù hợp và xây dựng công ty trở thành một khối thống nhất.

Năm 1979, Home Depot khởi nghiệp với bốn cửa hàng. Năm 1999, con số này lên tới 775 cửa hàng với 160.000 nhân viên và doanh thu hàng năm lên tới 38,4 tỉ đô-la.

Giá trị chính là yếu tố trọng tâm tạo nên thành công của Home Depot. Marcus giải thích: “Chuỗi tám giá trị đã trở thành nền tảng hoạt động của chúng tôi trong 20 năm qua. Mặc dù đến tận năm 1995, những giá trị này mới được văn bản hóa, nhưng chúng đã giúp chúng tôi vươn ra khắp vùng Bắc Mỹ và đạt được những mục tiêu đầy tham vọng trên thị trường quốc tế:”

• *Dịch vụ tuyệt vời.* Luôn nỗ lực hướng tới việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng.

• *Chăm sóc nhân viên.* Là yếu tố quan trọng nhất trong thành công của Home Depot

• *Phát triển tinh thần doanh nghiệp.* Xây dựng cơ cấu doanh nghiệp theo mô hình kim tự tháp ngược: cửa hàng và khách hàng sẽ nằm trên đỉnh và ban quản lý cấp cao nằm ở đáy.

• *Tôn trọng mọi người.* Người có đức, có tài ở khắp mọi nơi và chúng tôi không được phép bỏ sót nguồn lực đó.

• *Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ* với các đồng sự, khách hàng, và cộng đồng.

• *Làm những điều đúng đắn* chứ không chỉ vận hành suôn sẻ mọi việc.

• *Hỗ trợ cộng đồng* như một phần không thể thiếu của hoạt động kinh doanh.

• *Chính sách trả lợi tức.* Các cổ đông được hưởng số tiền mà họ đã đầu tư để phát triển doanh nghiệp của chúng tôi.

Chính những giá trị này đã biến công ty trở thành môi trường làm việc tuyệt vời, chiếm được sự tin yêu và trung thành của nhân viên. Home Depot có những giá trị chung và những giá trị này xác định hoạt động của công ty. Đây chính là tác động của Nguyên tắc Đồng nhất lên nhóm và các thành viên trong nhóm.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Nếu giá trị của bạn đồng nhất với giá trị của nhóm, giá trị của bạn đối với nhóm sẽ càng tăng.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Nếu muốn bổ sung giá trị cho nhóm và giúp nhóm khai thác được tiềm năng, bạn cần có chung giá trị với nhóm. Đầu tiên, hãy chắc chắn bạn biết giá trị của nhóm gồm những gì. Sau đó, hãy kiểm tra giá trị và mục tiêu của bản thân với nhóm. Nếu bạn hoàn toàn bị thuyết phục bởi mục tiêu của nhóm, hãy cam kết điều chỉnh chính mình theo các giá trị đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Với tư cách là lãnh đạo, bạn phải có trách nhiệm đối với giá trị của nhóm. Để làm được điều đó, bạn cần thực hiện các bước sau:

• Xác định được những giá trị mà nhóm nên theo đuổi.

• Thực hiện các giá trị đó.

• Truyền giá trị đó tới các thành viên.

• Quan sát sự đồng nhất giá trị thông qua những hành vi đã được các thành viên điều chỉnh.

Hãy ghi nhớ, quy trình này đòi hỏi bạn về mặt thời gian. Để các thành viên thực hiện giá trị có thể sẽ rất khó khăn nhưng khi bạn càng lãnh đạo tốt, các thành viên càng nhanh chóng tham gia nhiệt tình. Khi họ càng nhiệt tình, họ càng nhanh chóng thực hiện các giá trị của tổ chức.

14. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP

Sự tương hỗ lẫn nhau là chất xúc tác cho hành động

Năm 1994, khi Gordon Bethune tiếp quản Continental Airlines, công ty đã lâm vào tình trạng khủng hoảng. Trong vòng 10 năm, công ty đã trải qua 10 lần thay đổi lãnh đạo. Công ty đang ở trong tình trạng nợ nần, cổ phiếu sụt giảm đáng kể. Hành khách cũng quay lưng lại với dịch vụ của hãng. Nguy cơ phá sản đang cận kề.

CỐ GẮNG XOAY CHUYỂN TÌNH THẾ

Mục tiêu của Bethune là làm sống lại Continental, nhưng để làm được điều đó, ông sẽ phải thay đổi văn hóa lâu nay của hãng, mà cái chính ở đây nằm ở phương thức giao tiếp.

Khu vực dành riêng cho các nhà lãnh đạo trong công ty được xây dựng tách biệt với các nhân viên. Ngoài ra, tại Continental, việc giao tiếp bị chi phối, gò bó trong những văn bản về luật lệ và quy định. Những điều đó đã tạo sự ngăn cách giữa người lãnh đạo và các nhân viên công ty.

Để cải thiện tình hình, Bethune ra sức cắt giảm, hạn chế chế độ quan liêu vốn đã từng tồn tại trong nhiều năm nay. Hành động đầu tiên của ông đó là đốt quyển sách những nguyên tắc, luật lệ trước toàn thể nhân viên để đánh dấu cho những thay đổi bắt đầu ở Continental. Các cuộc họp thường xuyên được tổ chức, mọi thông tin đều được thông báo cho mọi người. Ngược lại, mọi ý kiến phản hồi cũng đều được tiếp nhận. Một công ty đã từng bị mô tả là không đáng tin cậy và thiếu sự cộng tác đang dần trở thành một nơi mà sự giao tiếp được lan rộng. Việc làm đó đã lấy lại lòng tin của các nhân viên, khiến họ tin tưởng, đoàn kết hơn.

Ngày nay, dịch vụ Continental đã ở mức tốt nhất trong ngành kinh doanh. Tinh thần người lao động luôn ở mức cao và công ty đã thu được nhiều lợi nhuận.

LỜI NÓI CHỨA ĐỰNG ĐIỀU GÌ

Giao tiếp không phải là lý do duy nhất khiến Continental thành công. Nhưng nếu không có cách thức giao tiếp tốt, chắc chắn là công ty sẽ tiếp tục lâm vào khủng hoảng và dẫn đến phá sản. Muốn tạo ra sự thay đổi tích cực trong tổ chức cần có mối giao tiếp. Sự tương tác sẽ tạo nên hành động. Đó là sức mạnh của Nguyên tắc Giao tiếp.

Chỉ với khả năng giao tiếp tốt mới có thể đưa một đội đến thành công – dù đó là một gia đình, một công ty, một cơ quan chính phủ hoặc một câu lạc bộ bóng đá. Những đội giỏi sẽ có nhiều đồng đội luôn không ngừng trao đổi lẫn nhau. Sự giao tiếp làm gia tăng tinh thần cam kết và mối quan hệ; chúng cùng nhau tiếp sức cho hành động. Nếu muốn đội mình thể hiện ở đẳng cấp cao nhất, thì các thành viên trong nhóm cần có khả năng trao đổi và biết lắng nghe người khác.

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG GIAO TIẾP

Nếu thực hiện giao tiếp không hiệu quả, nó có thể dẫn đến những kết quả rất khôi hài. Ví dụ như chuỗi thông tin sau đây:

Thông tin từ Hiệu trưởng đến Phó Hiệu trưởng: Sao chổi Halley sẽ xuất hiện tại đây vào thứ năm tới. Đây sẽ là một sự kiện hiếm có vì nó chỉ xuất hiện 75 năm một lần. Hãy tập họp tất cả giáo sư và sinh viện về khu vực điền kinh và giải thích về sự kiện hiếm có này. Nếu trời mưa, sẽ hủy bỏ buổi quan sát và mở buổi họp trong phòng tập thể hình để xem bộ phim về sao chổi này.

Thông tin từ Phó Hiệu trưởng đến Trưởng khoa: Theo lệnh của Hiệu trưởng, sao chổi Halley sẽ xuất hiện ở khu vực điền kinh vào thứ năm sắp tới. Nếu trời mưa, sẽ hủy các lớp và tường thuật ở phòng thể hình cho những giáo sư và sinh viên, nơi mà bạn sẽ được xem phim về một sự kiện lạ kỳ chỉ xuất hiện một lần duy nhất trong 75 năm.

Thông tin từ trưởng khoa đến các giảng viên: Theo lệnh của Hiệu trưởng, sao chổi Halley sẽ xuất hiện tại phòng thể hình vào thứ Năm tới. Trong trường hợp trời mưa ướt khu vực điền kinh, Hiệu trưởng sẽ sắp xếp một nơi khác để chứng kiến sự xuất hiện một lần trong suốt 75 năm qua.

Thông tin từ các giảng viên đến sinh viên: Thứ năm tới, Hiệu trưởng sẽ xuất hiện tại phòng thể hình của chúng ta với vở kịch Halley, xuất hiện 75 năm một lần. Nếu trời mưa, Hiệu trưởng sẽ hủy bỏ sao chổi và sắp xếp chúng ta di chuyển ra ngoài khu vực điền kinh kỳ lạ.

Thông tin sinh viên viết cho phụ huynh: Khi trời mưa vào thứ năm tới tại khu vực điền kinh của trường, vị hiệu trưởng 75 tuổi phi thường sẽ hủy tất cả các lớp và xuất hiện trước toàn trường tại phòng thể hình được hộ tống bởi Bill Halley và Comets.

Nếu phải làm việc trong một đội mà những người trong nhóm không bao giờ cho người khác biết mình đang làm gì, thì bạn sẽ cảm thấy nản lòng vì sự giao tiếp nghèo nàn đó. Cả đội sẽ bị cản trở vì không ai biết vấn đề cần bàn thật sự là gì. Do thông tin không được trao đổi, nên các thành viên không biết cụ thể công việc thuộc về trách nhiệm của ai. Trong cuốn sách *Empowered Teams* (Phát huy sức mạnh nhóm), các tác giả Richard Wellens, William Byham và Jeanne Wilson cho rằng: "Sự giao tiếp sẽ dẫn đến tác phong và phạm vi của sự tác động lẫn nhau giữa các thành viên cũng như giữa những thành viên với mối quan hệ xung quanh họ. Hơn nữa, nó còn liên quan đến cách mà mọi người xử lý mâu thuẫn, giải quyết vấn đề và mối tương tác ngày này qua ngày khác."

CÁC HÌNH THỨC GIAO TIẾP

Các hình thức giao tiếp rất đa dạng, không chỉ thông qua ngôn ngữ mà còn có thể thông qua các ký hiệu tay, ánh mắt,… Ví dụ, trong thể thao, giao tiếp đóng một vai trò rất quan trọng. Muốn giành chiến thắng, đòi hỏi phải có tinh thần đồng đội cao, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cầu thủ trong đội. Do đó, khi thi đấu, ngoài việc phát huy hết khả năng của mình, mỗi cầu thủ còn cần phải theo dõi lối chơi của đồng đội của mình để có thể hỗ trợ kịp thời. Tất cả những ký hiệu trong thi đấu đều được thống nhất cụ thể trong kế hoạch, chiến thuật thi đấu của đội. Chỉ bằng một mật mã, ám hiệu bằng tay hay ánh mắt là các thành viên trong

đội có thể trao đổi thông tin và cùng nhau ghi điểm. Vì vậy, giao tiếp càng đòi hỏi tinh thần đồng đội cao hơn.

GIAO TIẾP TRONG NHÓM

Sự thành công của cả nhóm và khả năng làm việc tập thể của các thành viên trong nhóm cũng phụ thuộc nhiều vào phương thức giao tiếp tốt. Do đó, hãy phát triển giao tiếp trong nhóm của bạn ở tất cả các phương diện:

1. Từ lãnh đạo cho đến thành viên trong đội

Chủ tịch tập đoàn Carnegie, John W. Gardner nói: “Nếu phải liệt kê công cụ mục tiêu của cương vị lãnh đạo, thì đó là sự giao tiếp.” Những cuốn sách trước của tôi đã đề cập đến mọi điều thăng trầm ở cương vị lãnh đạo. Điều mà tôi chưa đề cập trước đây là thăng và trầm của sự lãnh đạo trong giao tiếp. Bạn phải thực hiện giao tiếp để dẫn dắt người khác một cách hiệu quả.

Nếu bạn là người lãnh đạo nhóm, hãy tự đưa ra những tiêu chuẩn sau đây để hành động khi thực hiện giao tiếp với người khác:

• *Kiên định.* Nếu không kiên định, bạn sẽ thất bại. Một trong những yếu tố làm nên chiến thắng của Gordon Bethune là sự kiên định trong cách giao tiếp của ông. Nhân viên của ông luôn tin tưởng vào những gì ông nói.

• *Rõ ràng.* Nhóm của bạn không thể thi hành nếu không biết rõ bạn muốn gì. Đừng cố gắng làm hoa mắt mọi người bằng sự thông minh của bạn; hãy tạo ấn tượng với họ bằng sự trung thực, thẳng thắn.

• *Nhã nhặn.* Mọi người đều xứng đáng được tôn trọng, dù họ có vị trí như thế nào trong nhóm. Bằng sự nhã nhặn, lịch thiệp, bạn sẽ tạo được tiếng nói trong toàn tổ chức.

Ở cương vị lãnh đạo, khả năng giao tiếp của bạn sẽ thiết lập tiếng nói của bạn trong mối tương tác giữa mọi người trong tập thể. Nhóm chính là hình ảnh phản ánh người lãnh đạo của họ. Và cũng đừng bao giờ quên rằng sự giao tiếp tốt không bao giờ là một chiều. Đừng nên độc đoán, tốt nhất là người lãnh đạo cần biết lắng nghe, lôi cuốn và khuyến khích các thành viên tham gia.

2. Từ thành viên đến người lãnh đạo

Những người lãnh đạo giỏi không bao giờ muốn người khác lúc nào cũng chỉ nghe và làm theo những mệnh lệnh của họ. Họ muốn sự trao đổi thẳng thắn và chân thật từ cấp dưới của mình. Thậm chí, ngay cả nhà sản xuất phim người Mỹ, Sam Goldwyn, nổi tiếng là người độc đoán cũng bộc lộ quan điểm: “Tôi muốn những người của tôi nói thẳng và trung thực, dù cho họ phải trả giá bằng chính công việc của họ.”

Tôi luôn khích lệ mọi người trong nhóm nói chuyện cởi mở và trực tiếp với tôi. Khi tổ chức hội nghị, tôi muốn họ thường xuyên phải động não đưa ra những sáng kiến hay nhất. Những

lời phê bình và quan sát của thành viên trong đội thường giúp ích rất nhiều. Đưa mọi việc ra mổ xẻ luôn giúp đội phát triển hơn. Tôi không bao giờ muốn nghe một người trong nhóm nói: "Lẽ ra tôi đã nói với bạn là đừng làm." Nếu bạn biết trước gì đó thì hãy nói ra.

Ngoài sự thẳng thắn, các thành viên trong đội cần tỏ ra tôn trọng lãnh đạo của họ khi giao tiếp. Hướng dẫn một nhóm là việc không dễ dàng chút nào. Nó cần sự tận tâm và sự hy sinh. Nó yêu cầu thái độ cứng rắn và dứt khoát. Chúng ta nên tôn trọng người đồng ý đảm nhận vai trò đó và trung thành với anh ta.

3. Giữa đồng đội với nhau

Tác giả Charlie Brower nhận xét: "Ít ai thành công nếu không có người ủng hộ họ." Để đạt được thành công thì mọi thành viên phải giao tiếp tốt với nhau:

• *Biết thông cảm.* Tổng thống John F. Kennedy đã từng nói đại ý: "Không nên yêu cầu mọi người làm gì đó cho mình. Hãy tự hỏi mình có thể làm được gì cho mọi người." Sự giao tiếp được hội tụ ở chỗ cho hơn là nhận.

• *Biết hợp tác.* Nếu các thành viên trong nhóm mâu thuẫn với nhau, không thể làm việc tập thể thì nhóm sẽ không còn giá trị. Như Babe Ruth đã từng nhận xét: "Bạn có thể có những cá nhân xuất sắc nhất thế giới, nhưng nếu họ không hợp tác cùng nhau, thì cả nhóm sẽ không đáng một hào."

• *Có thể trao đổi thẳng thắn.* Các nhóm cũng giống như những cộng đồng thu nhỏ và chỉ có thể phát triển khi mọi người trao đổi thẳng thắn với nhau.

Sự thành công hay thất bại của nhóm phụ thuộc vào cách giao tiếp của những thành viên trong nhóm. Martin Luther King Jr. tuyên bố: "Chúng ta phải học cách sống với nhau như anh em, nếu không tất cả chúng ta sẽ đều bị diệt vong." Sự tương tác giữa các thành viên tạo chất xúc tác cho hành động của nhóm. Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Giao tiếp.

4. Giữa các thành viên trong nhóm và những người ngoài nhóm

Các thành viên không chỉ giao tiếp với các thành viên còn lại trong nhóm mà còn phải giao tiếp với những người ngoài nhóm như khách hàng hoặc những người có liên quan. Khi tiếp xúc với người ngoài nhóm, hãy nhớ ba quy tắc: biết tiếp thu, sẵn sàng đáp lại và có óc thực tế. Nếu giao tiếp lịch sự, luôn phản hồi đúng lúc và tiếp thu những điều trông mong, thì họ sẽ xây dựng được mối quan hệ tốt với người cần giao tiếp. Những người tham gia giao tiếp sẽ cảm thấy hài lòng vì các mối lo lắng của họ đang được quan tâm đúng mức.

Mặt khác, khi thực hiện giao tiếp với những người bên ngoài, điểm quan trọng nhất là phải trình bày vấn đề thống nhất. Sự thống nhất sẽ tạo ra sức mạnh to lớn đối với cả nhóm.

Có một câu chuyện kể về những con ngựa kéo xe ở Midwest. Hàng năm ở đây thường tổ chức những cuộc thi ngựa kéo xe. Một năm nọ, chức vô địch đã thuộc về chú ngựa có khả năng kéo đến 2.041kg. Chú ngựa giải nhì có thể kéo được 1.995kg. Và người dân ở đây đã

làm một cuộc thử nghiệm bằng cách buộc hai chú ngựa lại với nhau và kết quả là chúng có thể kéo được hơn 5.443kg – tăng hơn 33% so với kết quả đạt được của từng con.

Đó là sức mạnh của sự nhất quán. Một trong những nguyên tắc mà tôi luôn nhắn nhủ với nhóm của mình là khi lên kế hoạch, tôi muốn mọi ý kiến và lời phê bình được đem ra trao đổi thẳng thắn. Nhưng khi rời khỏi phòng, chúng ta phải được thống nhất để đối mặt với sự chống đối hoặc phê bình từ bên ngoài. Tinh thần đoàn kết là yếu tố làm nên một đội mạnh.

Làm việc cùng nhau nghĩa là phải thắng lợi cùng nhau. Nhưng sẽ không nhóm nào có thể làm việc với nhau nếu không giao tiếp với nhau. Đó chính là sự tương tác lẫn nhau và là chất xúc tác dẫn đến hành động. Đó là nội dung của Nguyên tắc Giao tiếp.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Giao tiếp làm gia tăng sự nối kết.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn giao tiếp với những thành viên trong nhóm của mình như thế nào? Bạn có nhiệt tình giúp đỡ mọi người, thậm chí nếu người đó không phải bạn của bạn không? Bạn có cởi mở với mọi người không? Bạn có chất chứa thù hận với mọi người trong nhóm không? Nếu có, bạn cần xóa sạch đi. Nếu có bất kỳ rào cản nào ảnh hưởng đến mối giao tiếp giữa bạn và những thành viên khác, bạn cần tẩy trừ đi. Đó là trách nhiệm của bạn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Là người lãnh đạo nhóm, bạn cần đặt ra tiếng nói trong giao tiếp. Sự truyền đạt của người lãnh đạo cần phải kiên định, rõ ràng và nhã nhặn. Nhưng ngoài ra, người lãnh đạo còn phải là người biết lắng nghe. Khi người lãnh đạo không lắng nghe:

• Họ sẽ không đạt tới sự thông thái.

• Họ sẽ không nghe thấy những điều bí mật.

• Các thành viên trong đội sẽ không giao tiếp với họ.

• Sự dửng dưng lan đến những nơi khác.

Việc không lắng nghe có thể dẫn tới hành vi thù địch, nhận thức sai lầm và là sự phá hoại mối gắn kết đồng đội.

Hãy nhờ mọi người đánh giá về khả năng lắng nghe của bạn. Nếu bạn chưa phải là một người có khả năng lắng nghe tốt, thì hãy lắng nghe và hành động để trở thành một người giao tiếp tốt hơn.

15. NGUYÊN TẮC THẾ MẠNH

Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo

Trong công việc, các nhóm luôn tìm kiếm một thế mạnh. Ví dụ, một đội bóng kết nạp thành viên mới có tài năng hoặc luyện tập để phát triển cả đội ngũ nhằm đánh bại đối thủ. Các công ty, doanh nghiệp đầu tư công nghệ hiện đại nhằm cải tiến sản phẩm hoặc thuê những đại lý quảng cáo để tổ chức một chiến dịch với mong muốn trở thành những đối thủ cạnh tranh lớn. Mỗi người đều đang đi tìm công thức kỳ diệu để dẫn đến thành công. Càng nhiều đối thủ trên sân chơi, sự sàng lọc càng gay gắt.

Vậy chìa khóa để thành công là gì? Có phải là tài năng? Sự chăm chỉ làm việc? Công nghệ? Hay tính hiệu quả? Để thành công, một đội cần tất cả những yếu tố trên, nhưng vẫn còn một yếu tố khác nữa, đó là sự lãnh đạo:

• *Cá nhân* quyết định tiềm lực của đội.

• *Tầm nhìn* quyết định hướng đi cho đội.

• *Nguyên tắc làm việc* quyết định sự chuẩn bị cho đội.

• *Sự lãnh đạo* quyết định thành công của đội.

Mọi sự thành công hay thất bại đều phụ thuộc vào yếu tố lãnh đạo. Nếu có được sự lãnh đạo tốt, thì nhóm có thể đạt được tất cả để đi đến vị trí cao nhất.

TÌM KIẾM THẾ MẠNH

Lý do giúp nhóm đạt được thành công đó là nhờ sự lãnh đạo tốt. Tập đoàn General Electric trở thành một tập đoàn toàn cầu, đó là nhờ vào sự lãnh đạo của Jack Welch. Đội bóng rổ Chicago Bulls sáu lần giành được chức vô địch NBA (giải bóng rổ nhà nghề Mỹ, đồng thời cũng là giải bóng rổ uy tín nhất thế giới) là nhờ thế sự lãnh đạo của Phil Jackson và Michael Jordan. Sự khác biệt giữa hai đội chơi tài giỏi như nhau nằm ở sự lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Thế mạnh.

Để hình dung rõ hơn sự khác biệt mà vai trò lãnh đạo mang lại, hãy nghĩ đến những cầu thủ trong cùng một đội, nhưng khác nhau về vai trò người lãnh đạo. Đội Los Angeles Lakers là một ví dụ đáng chú ý. Trong những thập niên 1990, họ đã chơi rất nỗ lực nhưng không có hiệu quả lắm mặc dù trong đội có một nhóm các cầu thủ tài năng. Tuy nhiên, nhóm cầu thủ này luôn có những mâu thuẫn lớn và không bao giờ phối hợp ăn ý với nhau.

Năm sau đó, đội bóng mời Phil Jackson, người đã dẫn dắt đội Chicago Bulls giành được sáu giải vô địch, về huấn luyện đội Lakers. Ông nhận ra vấn đề của đội bóng không phải nằm ở lý do tài năng mà nằm ở vai trò của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo, trên tất cả phải hiểu được cầu thủ của mình, mang họ đến với nhau để cộng tác làm việc trong một nhóm nhằm phát huy tiềm năng của cả nhóm. Và Jackson đã làm được điều ấy. Chỉ trong một mùa bóng, đội chơi đã xích lại gần nhau. Năm 2000, đội Lakers đã giành được chức vô địch giải NBA. Mặc dù vẫn giữ nguyên đội hình, điều kiện thi đấu và các đối thủ không đổi nhưng họ đã làm nên điều khác biệt. Đó là do có sự thay đổi về người lãnh đạo. Điều đó mang lại cho họ thế mạnh. *Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo.* Đó là Nguyên tắc Thế mạnh.

CẦN MỘT BƯỚC NÂNG?

Với sự lãnh đạo tốt, tất cả mọi thứ đều sẽ được cải thiện. Người lãnh đạo giống như những cần nâng. Họ thúc đẩy suy nghĩ của người cùng đội ra khỏi biên giới của sự sáng tạo cũ. Họ khuyến khích mọi người tham gia, thúc đẩy họ tiến bộ hơn. Họ cải thiện sự tự tin của bản thân và những người khác. Và họ nâng cao sự kỳ vọng nơi mỗi người trong đội. Người quản lý thường chỉ có thể duy trì đội của mình ở mức hiện tại, còn người lãnh đạo có thể nhấc bổng họ đến một bước tiến cao hơn. Chìa khóa thực hiện điều này là sự cộng tác và thúc đẩy tiềm lực tối ưu nơi họ.

Người lãnh đạo chuyển trách nhiệm công việc cho những ai thực hiện. Để một đội thành công, trách nhiệm phải ghi nhận sâu sắc từ ban tổ chức. Để điều đó xảy ra đòi hỏi người lãnh đạo phải giao phó và ủy quyền trách nhiệm cho thành viên đội. Cá nhân và tổ chức đều không thể phát triển nếu không có sự ủy thác trách nhiệm, bởi vì họ bị người chủ hạn chế khả năng và phản ánh cả thế mạnh và thế yếu của cá nhân. Người lãnh đạo giỏi ít khi hạn chế khả năng của đội mình, họ thường khuyến khích để đội phát huy.

Người lãnh đạo tạo ra môi trường mà mỗi thành viên của đội đều có trách nhiệm. Những người khác nhau đòi hỏi động cơ thúc đẩy khác nhau để phát huy hết khả năng của họ: có người cần niềm khích lệ, có người cần phải được thúc đẩy. Người khác lại tìm đến với thử thách lớn. Người lãnh đạo giỏi là người biết làm thế nào để đọc được những ý tưởng ấy và tìm ra đâu là chìa khóa để họ có trách nhiệm với vai trò của họ trong đội. Người lãnh đạo cũng luôn có trách nhiệm đối với thành viên nhóm, không chỉ riêng bản thân họ.

Người lãnh đạo là người hướng dẫn sự phát triển khả năng cá nhân. Đội chỉ có thể đạt được tiềm năng nếu mỗi cá nhân trong đội đều đạt được tiềm năng riêng của mình. Người lãnh đạo hiệu quả có thể giúp mỗi thành viên thực hiện điều đó. Ví dụ, huấn luyện viên Phil Jackson thường mang đến cho cầu thủ của mình những cuốn sách để giúp họ trau dồi bản thân.

Người lãnh đạo tiếp thu rất nhanh và khuyến khích người khác học hỏi. Người lãnh đạo thường nâng cao năng lực của mình trước khi tìm cách phát huy khả năng của nhóm. Người lãnh đạo là người làm mẫu tiên phong cho cả nhóm. Nếu mọi người tiến bộ, nhóm cũng sẽ tiến bộ.

Nếu muốn phát huy năng lực của nhóm, hãy tìm một người lãnh đạo giỏi. Đó chính là Nguyên tắc Thế mạnh.

TÁC ĐỘNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI NHÓM

Lãnh đạo có thể hoàn thiện và mang lại thế mạnh cho đội bằng nhiều cách. *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về Nguyên tắc Thế mạnh. Người lãnh đạo giỏi…

1. Không hạn chế tổ chức (Nguyên tắc Giới hạn).

2. Có ảnh hưởng nhiều hơn (Nguyên tắc Ảnh hưởng).

3. Coi trọng quá trình phát triển con người (Nguyên tắc Tiến trình).

4. Chuẩn bị cho chuyến đi của nhóm tốt hơn (Nguyên tắc Hàng hải).

5. Giao tiếp hiệu quả hơn (Nguyên tắc E. F. Hutton).

6. Tạo đà và nâng bước cho nhóm tới một cấp độ cao hơn (Nguyên tắc Động lực).

7. Dựa trên nền tảng của sự tin tưởng vững bền hơn (Nguyên tắc Nền tảng).

8. Giành được nhiều sự tôn trọng hơn (Nguyên tắc Tôn trọng).

9. Tiến hành công việc lãnh đạo sớm hơn. (Nguyên tắc Trực giác).

10. Thu hút nhiều các nhà lãnh đạo khác (Nguyên tắc Hấp dẫn).

11. Kết nối mọi người tốt hơn (Nguyên tắc Kết nối).

12. Mang đến những cá nhân mạnh mẽ hơn, quan trọng hơn (Nguyên tắc Thân tín).

13. Bồi dưỡng nhiều nhà lãnh đạo khác (Nguyên tắc Tái tạo).

14. Trao quyền lực nhiều hơn cho các thành viên trong nhóm (Nguyên tắc Chia sẻ quyền lực).

15. Cùng nhóm giành được nhiều chiến thắng hơn (Nguyên tắc Chiến thắng).

16. Sử dụng khả năng và tầm nhìn để đạt tới một cấp độ cao hơn (Nguyên tắc Tin cậy).

17. Đặt ra những ưu tiên hiệu quả hơn (Nguyên tắc Ưu tiên).

18. Hiểu biết và sử dụng thời gian hiệu quả hơn (Nguyên tắc Thời cơ).

19. Hy sinh những lợi ích cá nhân (Nguyên tắc Hy sinh).

20. Phát triển các nhà lãnh đạo và các tổ chức nhanh hơn (Nguyên tắc Phát triển bùng nổ).

21. Để lại tài sản thừa kế lâu dài hơn (Nguyên tắc Di sản).

Những nhà lãnh đạo giỏi làm những việc trên tốt hơn so với những người khác. Và họ thường nhận được kết quả là sự chiến thắng. Đó là Nguyên tắc Thế mạnh.

NHỮNG QUAN ĐIỂM VỀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Khả năng lãnh đạo là chìa khóa của Nguyên tắc Thế mạnh nhưng trách nhiệm lãnh đạo không phải luôn luôn thuộc về một cá nhân. Mặc dù, hầu hết các nhóm đều chỉ định một người lãnh đạo chịu trách nhiệm cụ thể giám sát đội nhóm của mình nhưng việc lãnh đạo nhóm phải được chia sẻ đều trong nhóm.

Có hai cách nhìn nhận về người lãnh đạo. Cách thứ nhất là quan điểm đầu bàn. Quan điểm đó là trong một đội nhóm cụ thể, một cá nhân luôn phải chịu trách nhiệmvề tất cả mọi công việc. Theo quan niệm này, một cá nhân luôn chiếm giữ vị trí đầu bàn trong nhóm và tất cả những người khác luôn đóng vai trò phụ trợ cho anh ta. Ví dụ, một ủy viên ban quản trị thực tế không làm gì khác ngoại trừ việc đưa ra các quyết định, hướng dẫn mọi người làm việc, theo dõi và quan sát tình hình công việc,...

Quan điểm ai đó luôn đóng vai trò đứng đầu là sai. Người đứng đầu không nên lãnh đạo nhóm trong mọi tình huống vì mỗi người đều có một thế mạnh. Những người khác trong nhóm có những năng khiếu, kỹ năng và khả năng mà người lãnh đạo không có.

Ví dụ, khi chúng tôi phải di chuyển văn phòng, công việc vận chuyển các thiết bị, hàng dự trữ, máy tính, hệ thống thông tin và liên lạc đòi hỏi khả năng định hướng và lập kế hoạch xuất sắc. Và người thích hợp đứng đầu nhóm lúc này là Frank Hartman, một người có nhiều ý tưởng, chuyên lập các kế hoạch chi tiết. Frank đã lập ra kế hoạch cho việc di chuyển này. Anh ta có quyền hạn và trách nhiêm quản lý toàn bộ quy trình và dẫn dắt mọi người gồm cả Tổng giám đốc và những nhân viên khác của nhóm. Và anh ta đã hoàn thành tốt công việc được giao. Chúng tôi đã không mất năng suất của cả một ngày lao động ở văn phòng trong khi công việc di chuyển vẫn được tiến hành. Frank đã được trao quyền lãnh đạo trong việc di chuyển văn phòng và anh đã thành công trong vai trò lãnh đạo của mình.

Một quan niệm sai lầm khác về phong cách lãnh đạo lại ở một thái cực đối lập hoàn toàn. Tôi có thể gọi nó là quan niệm bàn tròn. Quan niệm này cho rằng mọi người và mọi ý kiến trong nhóm đều như nhau và một nhóm có thể vận hành mà không cần đến lãnh đạo. Quan niệm này vẫn là sai lầm vì một nhóm cố gắng vận hành giống như trong một nền dân chủ sẽ không bao giờ hoàn thành được việc gì.

Tất cả mọi người đều quan trọng nhưng mọi người không phải ai cũng giống nhau. Người nào có nhiều kinh nghiệm, kỹ năng tốt hơn và năng suất cao hơn trong một lĩnh vực cụ thể sẽ được coi là quan trọng hơn đối với nhóm trong lĩnh vực đó. Trong con mắt của Chúa Trời, mọi người đều đáng trân trọng như nhau. Nhưng khi cần đến vai trò lãnh đạo nhóm thì một ai đó cần phải bước ra trước hết.

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÓM

Thực chất, người lãnh đạo là người tạo ra sự xuất phát ban đầu cho nhóm. Người lãnh đạo có tầm nhìn nhìn xa hơn so với những thành viên trong đội mình. Họ biết điều gì sẽ xảy đến và dự đoán được nó. Vì thế, họ có thể đưa nhóm đi đúng hướng để giành chiến thắng. Thậm chí, một người chạy trung bình cũng có thể chiến thắng một vận động viên chạy nước rút tầm cỡ thế giới trong cuộc đua 100m nếu anh ta xuất phát trước 50m.

Thách thức càng lớn càng đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm ra nhiều lợi thế. Và nhóm càng có nhiều người lãnh đạo thì lợi thế trong lãnh đạo càng lớn hơn. Người lãnh đạo là người giúp nhóm giành được chiến thắng và duy trì chiến thắng đó.

Việc kinh doanh do một người lãnh đạo xuất sắc dẫn dắt thường tìm ra những thị trường thích hợp và vận hành tốt hơn. Những tổ chức do người lãnh đạo giỏi dẫn dắt tuyển dụng được nhiều nhân viên hơn, trang bị cho họ khả năng lãnh đạo và do đó phục vụ được nhiều người hơn. Trong bất cứ lĩnh vực nào, khả năng lãnh đạo cũng là vô giá để đảm bảo nhóm có thể thành công.

CƠ HỘI VÀNG

Nguyên tắc Thế mạnh đã được áp dụng tại một trong những kỳ công về xây dựng đặc biệt nổi bật trên thế giới là Cầu cổng vàng ở San Francisco, Mỹ, được hoàn thành năm 1937, và tại thời điểm nó, nó có nhịp cầu chính dài nhất so với bất cứ cây cầu treo nào trên thế giới.

Ý tưởng về nhịp cầu của Cầu cổng vàng – mở đường tới vịnh San Francisco – đã được đưa ra vào đầu năm 1872 mặc dù không ai nghĩ nó có thể trở thành hiện thực. Ý tưởng này bị lãng quên cho tới năm 1916. Cây cầu được xây nhằm mục đích mở rộng con đường phát triển, thông thương của thành phố San Francisco.

Tuy nhiên, việc xây dựng cây cầu này cũng gặp không ít khó khăn về tài chính và quy mô.

Sau đó, Joseph B. Strauss xuất hiện. Ông là chủ của một công ty công trình đã xây dựng trên 400 cây cầu. Ông không những có kinh nghiệm xây dựng lâu năm mà còn có tầm nhìn và khả năng lãnh đạo tài tình. Trong suốt 20 năm, ông đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn và cả sự phản đối. Nhưng ông đã vượt qua tất cả và xây dựng thành công cây Cầu cổng vàng nổi tiếng.

NHÀ LÃNH ĐẠO CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO

Một trong những điểm mạnh của Strauss là khả năng thu hút những nhà lãnh đạo và các kỹ sư tài giỏi. Để dự án thành công, ông đã tập hợp những kiến trúc sư cầu đường giỏi nhất thế giới. Khi nhận ra mẫu thiết kế gốc của mình chưa thích hợp và có thể gây nguy hiểm cho dự án, ông đã hủy bỏ nó và yêu cầu các kỹ sư tạo ra một mẫu khác tốt hơn. “Strauss có một khả năng phi thường, có thể tìm kiếm và thu hút những người tài năng hơn mình, những người thừa nhận tài lãnh đạo của ông”, tác giả John Van der Zee nhận xét.

Strauss là nhà lãnh đạo của những nhà lãnh đạo, bất chấp những khó khăn xảy đến, ông đều vượt qua. Ông là nhà lãnh đạo bẩm sinh, người biết cách gây ảnh hưởng đối với người khác.

Strauss có khả năng nắm bắt tâm lý và thuyết phục mọi người, đồng thời ông cũng có thể chỉ ra người nào đóng vai trò quyết định trong những tình huống cụ thể.

Khi cây cầu hoàn thành, Strauss tiết lộ phải mất hai thập kỷ để thuyết phục mọi người rằng dự án này khả thi, nhưng chỉ mất bốn năm để xây nó. Và ông đã hoàn thành đúng thời hạn. Ông mất lúc 68 tuổi, khi cây cầu đã được xây xong.

Phía sau của những công trình vĩ đại, bạn luôn tìm thấy dáng dấp của một nhà lãnh đạo tài ba. Nếu Joseph B. Strauss không nhận trách nhiệm và cống hiến tâm sức cho việc xây Cầu cổng vàng, thì ngày nay chúng ta đã không được chime ngưỡng một trong những cây cầu đẹp nhất thế giới. Đó là bản chất của Nguyên tắc Thế mạnh. Để nhận ra tiềm năng và đạt được mục đích cuối cùng, một nhóm cần có một người lãnh đạo.

Đó là lý do tại sao tôi nói: "Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo."

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Mọi thành công hay thất bại đều do người lãnh đạo.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Không nhất thiết phải là người lãnh đạo, hãy bắt đầu phát triển năng lực lãnh đạo của bạn ngay từ hôm nay với những bước sau:

• Thừa nhận giá trị của sự lãnh đạo.

• Nhận trách nhiệm cá nhân để nâng cao năng lực lãnh đạo của mình.

• Tự đặt mình vào chương trình phát triển năng lực lãnh đạo.

• Tìm một người hướng dẫn kỹ năng lãnh đạo.

Khi tích lũy thêm giá trị cho mình, bạn sẽ có thể nâng cao giá trị và tạo ảnh hưởng tới người khác để giúp nhóm phát triển hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, điều tốt nhất bạn nên làm cho các thành viên nhóm mình là học tập theo Joseph B. Strauss bằng cách thu hút thêm những người lãnh đạo cho nhóm.

Trước hết, hãy nỗ lực hết sức để thu hút những nhà lãnh đạo giỏi nhất, những người tài năng và tiềm lực hơn bạn. Sau đó, hãy phát triển những thành viên hiện có trong nhóm. Vai trò lãnh đạo càng mạnh thì càng có nhiều cơ hội thành công. Đừng bao giờ quên rằng mọi thành công hay thất bại đều do người lãnh đạo.

16. NGUYÊN TẮC QUYẾT TÂM

Khi bạn chiến thắng, sẽ chẳng còn nỗi đau đớn nào

Có một hình ảnh mà mọi người dân Mỹ không bao giờ quên, đó là khi vận động viên thể dục dụng cụ Kerri Strug được huấn luyện viên Bela Karolyi cùng sáu người đồng đội của cô kiệu lên bục nhận huy chương vàng trong thế vận hội Olympic Atlanta mùa hè 1996. Đó thật sự là một khoảnh khắc đáng nhớ. Lần đầu tiên trong lịch sử một đội thể dục dụng cụ nữ của Mỹ giành được huy chương vàng, nhưng đó không phải là điều làm người ta nhớ về nó. Mặc dù mọi người đều rất ấn tượng với hình ảnh cô gái nhỏ chỉ nặng 40kg được vị huấn luyện viên thể dục dụng cụ xuất sắc nhất mọi thời đại ôm ghì trong lòng, nhưng điều đáng nhớ hơn cả là nó gợi lên hình ảnh tuyệt vời của cái gọi là Nguyên tắc Quyết tâm.

LẦN ĐẦU TIÊN CHO ĐỘI

Ngay cả khi không nhìn thấy hình ảnh này trên tivi, bạn cũng có thể hiểu câu chuyện này. Trong môn thể thao được coi là ưu thế của các đội Nga và Rumani, đội Mỹ thật sự đã vượt lên dẫn đầu trong suốt kỳ Olympic. Đội tuyển Nga khởi đầu rất tốt, nhưng qua vòng đầu tiên, đội Mỹ đã vượt lên. Khi mỗi vận động viên kết thúc một phần thi, đội Mỹ tiếp tục giành ưu thế, không phải lúc nào họ cũng dẫn đầu nhưng phong độ của họ rất ổn định. Khi các đội tiến tới phần thi cuối cùng – nội dung tự do đối với đội Nga và nhảy ngựa đối với đội Mỹ – tất cả những gì người Mỹ phải làm là hoàn thành phần thi và giành huy chương.

Trong phần thi cuối cùng đó, vận động viên gần cuối tham gia thi là Dominique Moceanu, vận động viên có phong độ biểu diễn khá ổn định và suôn sẻ. Nhưng trước sự ngạc nhiên của nhiều người, trong lần đầu tiên, cô đã không thể tiếp đất chính xác, khiến điểm thi của cô ở phần này rất thấp. May mắn thay, trong phần nhảy ngựa nữ, mỗi vận động viên có hai lần biểu diễn, và sẽ tính điểm lần nào tốt hơn. Nhưng thật không ngờ, Moceanu đã bỏ qua cả cơ hội thứ hai này.

Mặc dù phần biểu diễn của Moceanu không được như mong đợi, tình hình vẫn chưa đến nỗi vô vọng. Đội Mỹ vẫn còn hy vọng, họ vẫn còn một động viên cuối cùng: Kerri Strug, cô gái đã nhận những điểm số cao nhất trong phần thi nhảy ngựa của đội Mỹ. Chỉ cần cô biểu diễn phần thi của mình tốt, huy chương vàng sẽ là của họ, tuy nhiên, lần nhảy thứ nhất, cô bị trượt chân và ngã. Tệ hơn, cô còn bị chấn thương trong khi vẫn phải tiếp tục hoàn thành phần thi.

Đến lúc này, tình hình có vẻ thật sự bi đát. Một số nhà bình luận nhận định nếu Strug không nhảy lần hai, đội Mỹ có cơ giành chiến thắng. Nhưng vào thời điểm đó, vận động viên của, Nga Rozalia Galiyeva vẫn đang thực hiện bài thi tự do của mình. Huấn luyện viên của Mỹ, Bela Karolyi lo ngại số điểm rất cao của đội Nga sẽ mang về một chiến thắng tuyệt đối cho đội này.

Strug biết cô phải làm gì. Cô biết cô phải hoàn thành bài thi – thực hiện những nỗ lực cuối cùng trong phần thi cuối cùng của bộ môn thể dục dụng cụ nữ. “Hãy cho tôi xem bài thi cuối

cùng của em," Karolyi khuyến khích: "Hãy cho tôi xem một phần biểu diễn cuối cùng thật tốt."

ĐỐI VỚI STRUG, ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ LẦN ĐẦU TIÊN

Mọi vận động viên giành được vị trí cao nhất đều biết chơi trong đau đớn cảm giác như thế nào. Kerri Strug cũng vậy, bên cạnh áp lực của toàn đội, những chỗ bong gân, thâm tím, sức khỏe của cô cũng chưa hoàn toàn đảm bảo vì vừa hồi phục từ chấn thương cơ bụng và lưng nghiêm trọng do ngã từ xà kép. Karolyi đã nói về cô: "Đó là một cô gái nhỏ bé, nhút nhát, lúc nào cũng đứng sau mọi người, nhưng khi cần, lại có quyết tâm phi thường."

Mỗi vận động viên chỉ có 50 giây để hoàn thành lần thi nhảy ngựa thứ hai sau khi điểm lần thi đầu tiên được công bố. Lúc đó, Strug cố hết sức tập trung. Sau này, cô nhớ lại: "Tôi biết có điều gì đó không ổn, tôi thấy đau đớn. Tôi tự nhủ mình không được ngã xuống nếu không huy chương vàng sẽ tan thành mây khói và tất cả nỗ lực sẽ sụp đổ trong vài giây. Tôi cầu nguyện Chúa giúp tôi."

SỰ ĐAU ĐỚN HAY THÀNH CÔNG?

Strug không biết là hai dây chằng của cô do hoạt động quá sức đã đau trong suốt lần trình diễn đầu tiên. Nhưng điều đó không còn quan trọng nữa. Cô chạy như bay trên đường chạy, nhảy lên ngựa. Và thật kỳ diệu, cô đã tiếp đất chính xác. Sau đó, cô cảm thấy rất đau đớn. Đứng trên một chân, cô nhanh chóng chào ban giám khảo và ngã xuống sàn. Cô đã thi đấu, giành điểm số tuyệt đối và đội Mỹ đã giành huy chương vàng.

Cô gái luôn khép nép sau mọi người, cô gái mà mọi người không bao giờ nghĩ có thể trở thành ngôi sao, đã trở thành ngôi sao của Olympic. Mọi người đều đánh giá cao sự hy sinh của cô. Phóng viên thể thao E. M. Swift viết:

Tất cả những gì cô gái biết, sau khi biết rằng chiếc huy chương vàng đã nằm chắc trong tay, là cô bị chấn thương nghiêm trọng đến nỗi không thể hoàn thành phần thi cá nhân hai ngày sau đó, mục tiêu mà cô đã đeo đuổi suốt bốn năm. Đó là khoảnh khắc vinh quang nhất nhưng cũng là khoảnh khắc thất vọng nhất đối với cô. Cô đã quên đi sự đau đớn của mình trong chốc lát, nhưng cái giá đi cùng nó không rẻ. Cô đã hy sinh cho đội của mình.

Phát biểu về sự kiên này, Strug rất đơn giản và thẳng thắn: "Khi bạn làm tốt, bạn nghĩ điều đó là xứng đáng. Khi bạn hy sinh rất nhiều và cuối cùng bạn đã làm tốt, điều đó mới thật sự có ý nghĩ." Nói một cách khác, khi bạn đã giành chiến thắng, sẽ chẳng còn đau đớn nào cả. Đó chính là Nguyên tắc Quyết tâm.

ĐƯA ĐỘI MÌNH TIẾN XA HƠN

Cái tên Nguyên tắc Quyết tâm được lấy từ câu nói của Jeo Nameth, tiền vệ đã giúp New York Jets giành giải vô địch trong giải Supper Bowl năm 1969. Giống như bất kỳ nhà vô địch nào, anh hiểu rằng chiến thắng đem đến một sự hứng thú đặc biệt. Cảm giác đó có thể mạnh mẽ

đến độ nó làm bạn quên đi sự đau đớn và hy sinh chính bản thân để thể hiện một cách tốt nhất.

Đó là những gì mà Kerri Strug đã cảm thấy. Đối mặt với lần thi cuối cùng của môn nhảy ngựa, cô biết rằng đó là cơ hội để đội mình giành huy chương. Chính ý nghĩ này đã tiếp thêm cho cô sức mạnh để hoàn thành tốt bài biểu diễn trong thời điểm khó khăn nhất. Và chính nó đã khiến George Allen, huấn luyện viên của Washington Redskins đầu những năm 1970 phải thốt lên: "Mỗi khi bạn giành chiến thắng, bạn đã được sinh ra một lần nữa; khi bạn thất bại, bạn chỉ chết một phần thôi." Nếu bạn thi đấu trong đau đớn, hãy đặt cả đội vào mục tiêu giành chiến thắng, và khi chiến thắng, sẽ không còn gì đau đớn nữa.

Ý chí kiên cường sẽ giúp một đội thi đấu tốt nhất. Ý chí đó có thể là nhân tố quyết định tạo nên sự đột phá. Khi một đội có ý chí cao, đội đó không chỉ vượt qua bất kỳ tình huống nào, mà còn tạo ra hoàn cảnh.

• Người gây quỹ biết, trong những hoàn cảnh thích hợp, người ta sẽ muốn được cho đi.

• Người làm thầy biết, trong những hoàn cảnh nhất định, học sinh mong muốn trưởng thành.

• Người lãnh đạo biết, trong những hoàn cảnh nhất định, người ta sẽ muốn theo sau.

• Người huấn luyện viên biết, trong những hoàn cảnh nhất định, các cầu thủ có thể giành chiến thắng.

Quyết tâm cao là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra những tình huống để một đội có thể thi đấu bằng tất cả sức lực của mình.

QUYẾT TÂM CAO LÀ MỘT ĐIỀU KỲ DIỆU

Khi một đội chiến thắng, ý chí của toàn đội sẽ lên rất cao. Và khi quyết tâm lên cao, đội đó sẽ có cơ hội giành chiến thắng. Vậy điều gì sẽ đến trước: quyết tâm cao hay là chiến thắng? Theo tôi là quyết tâm. Tại sao? Bởi vì quyết tâm cao tạo ra những yếu tố tích cực tác động đến toàn đội.

1. Quyết tâm cao là yếu tố khuếch đại hiệu quả

Khi toàn thể đội có suy nghĩ tích cực và tự tin vào bản thân, mọi thứ có vẻ rất tốt. Sự chuẩn bị có vẻ như càng làm cho mọi thứ dễ dàng hơn. Sự đột phá dường như đang chờ đợi bạn trên đường đi. Với chiến thắng nhỏ, bạn cảm thấy ngọt ngào, với chiến thắng lớn, bạn sẽ thấy mình thật sự là nhà vô địch. Những ngôi sao của đội sẽ tỏa sáng trong những thời điểm quyết định, và thậm chí cả những vận động viên bình thường cũng sẽ thi đấu vượt xa khả năng vốn có của họ.

Một vài người gọi thời điểm này là khoảnh khắc kỳ diệu hay may mắn. Nhưng thật sự đó chính là kết quả của sự quyết tâm cao độ. Trong thể thao, khi quyết tâm lên cao độ, mọi người sẽ nhiệt tình tham gia như một fan trung thành. Trong hoạt động kinh doanh, mọi

người sẽ mua cổ phiếu của công ty. Trong lĩnh vực giải trí, các tạp chí và truyền hình sẽ xin phỏng vấn và các nhà sản xuất sẵn sàng chi bộn tiền cho các hoạt động của đội. Liệu có đội nào chuyển từ vô dụng sang tài năng chỉ trong một đêm không? Liệu đội đó có thật sự xuất sắc như báo chí ca ngợi? Có thể là không, nhưng toàn đội sẽ trở nên hăng hái hơn và hoạt động hiệu quả hơn.

2. Quyết tâm cao là nhân tố thúc đẩy

Khi một đội có quyết tâm cao, thành tích của mỗi cá nhân sẽ tiến đến một tầm cao mới. Đội sẽ tập trung vào các tiền năng chứ không phải các vấn đề khó khăn. Các thành viên trong đội sẽ quyết tâm hơn, và tất cả đều thấy biết sống vì mọi người thật dễ dàng. Họ tự tin và sự tự tin đó sẽ giúp họ thi đấu tốt nhất.

Khi một đội thua cuộc, những ảnh hưởng trái ngược sẽ xuất hiện. Các vận động viên sẽ tập trung vào vấn đề của mình. Quyết tâm giảm sút. Mọi người không muốn tham gia vào đội, họ muốn tìm lối thoát cho riêng mình hơn là cho toàn đội. Khi bạn thất bại, mọi thứ sẽ rất đau đớn.

3. Quyết tâm cao đem lại năng lượng

Quyết tâm cao đem đến năng lượng cho cả đội. Các vận động viên sẽ như một chú thỏ chạy bằng pin, cứ chạy và chạy. Không có ngọn núi nào là quá cao, không có dự án nào là quá khó, không có chặng đua nào là quá dài. Sự nhiệt tình cũng do đó mà hình thành, và cả đội sẽ có một nguồn năng lượng dồi dào, không bao giờ cạn.

4. Quyết tâm cao giúp loại bỏ khó khăn

Do những động lực và nguồn năng lượng đi cùng, lòng quyết tâm giống như một quả pin. Nếu những đội thất bại và trải qua thời kỳ quyết tâm xuống thấp có thể bị tổn thương khi gặp phải những vấn đề nhỏ nhặt nhất, thì những đội có quyết tâm cao vẫn đi đúng hướng ngay cả khi vấp phải những chướng ngại lớn. Các vấn đề dường như biến mất cho dù nó khó khăn đến đâu.

5. Quyết tâm cao là sự giải phóng

Một điều nữa mà quyết tâm cao làm được cho một đội đó là giải phóng tinh thần cho đội. Chiến thắng sẽ tạo ra một không khí sôi nổi ở khắp nơi. Một đội tốt với quyết tâm cao sẽ tận dụng không khí đó để giảm các nguy cơ, tìm ra các ý kiến, động lực mới. Đội đó sẽ biết dừng lại để tự nhìn lại bản thân. Những điều này sẽ tạo ra sự sáng tạo và đổi mới. Cuối cùng, quyết tâm cao sẽ giúp đội tạo ra tiềm năng cho riêng mình.

BỐN GIAI ĐOẠN CỦA QUYẾT TÂM

Bạn có thể nói: “Được thôi, tôi đồng ý. Khi bạn chiến thắng thì sẽ không còn sự đau đớn nào cả. Quyết tâm thật sự là điều kỳ diệu trong một đội. Nhưng chúng ta lấy nó từ đâu ra?” Hãy để tôi nói với bạn, khi bạn tham gia một đội, dù là thành viên bình thường hay là đội

trưởng, bạn luôn cần có thái độ nghiêm túc, làm hết sức mình và sẵn sàng hỗ trợ các thành viên khác. Nếu bạn chỉ có ảnh hưởng nhỏ, hãy thể hiện tối đa ảnh hưởng của bạn bằng cách làm thật tốt.

Tuy nhiên, nếu là người lãnh đạo toàn đội, bạn phải có trách nhiệm cao hơn, và đồng thời làm việc nhiều hơn. Bạn phải thi đấu tốt, hết mình. Bạn cần giúp các thành viên hình thành quyết tâm và động lực. Bốn giai đoạn của lòng quyết tâm cao dưới đây sẽ giúp bạn xác định rõ những việc cần làm:

Giai đoạn 1: Quyết tâm cực thấp – người lãnh đạo phải làm toàn bộ

Không có gì buồn hơn khi bạn là thành viên của một đội mà chẳng ai muốn ở trong đội đó. Trong trường hợp này, đội thường có suy nghĩ tiêu cực, thờ ơ và không có hy vọng. Không khí trong toàn đội thường là không khí thua cuộc.

Nếu rơi vào trường hợp trên, bạn nên:

• *Kiểm tra tình hình.* Bắt đầu bằng việc tìm ra nguyên nhân tại sao cả đội chưa làm tốt, xử lý các lỗi. Chỉ riêng điều này hưa thể tạo ra quyết tâm, nhưng nó sẽ làm cho cả đội không còn có ý nghĩ tiêu cực.

• *Tạo dựng niềm tin.* Một đội sẽ thay đổi khi mọi người có niềm tin vào chính mình. Là người lãnh đạo, bạn cần tạo dựng niềm tin. Hãy cho mọi người thấy bạn tin vào chính mình và tin vào họ.

• *Tạo ra năng lượng.* Mong muốn thay đổi mà không có năng lượng để thay đổi sẽ chỉ làm mọi người nản lòng. Để mang đến nguồn năng lượng dồi dào cho đội, trước tiên, bạn cần tràn đầy năng lượng. Hãy làm việc với tinh thần phấn khởi để một vài thành viên trong đội nhận ra và tham gia cùng bạn, sau đó sẽ đến những người khác, và năng lượng của bạn sẽ được truyền đến cho toàn đội.

• *Truyền đi thông điệp hy vọng.* Yêu cầu cao nhất của giai đoạn một là hy vọng. Như Napoleon Bonaparte đã nói: “Lãnh đạo là những người buôn hy vọng.” Hãy giúp họ thấy được tiềm năng của đội.

Trong giai đoạn một, cách duy nhất để bạn có thể làm lăn quả bóng quyết tâm là tự mình đá nó, đừng trông đợi người khác làm điều đó thay bạn.

Giai đoạn 2: Quyết tâm thấp – người lãnh đạo phải tạo ra quyết tâm

Ban đầu, bất cứ một bước tiến nào cũng đã là một thành công đáng kể. Nhưng để tạo ra lòng quyết tâm, bạn phải đẩy nhanh tốc độ, bạn phải tạo ra một cái gì đó. Hãy rời khỏi vị trí, hãy chuyển động.

• *Hành vi khuôn mẫu mang đến kết quả rất tốt.* Mọi người làm những việc mà họ thấy. Cách tốt nhất để họ biết những điều bạn muốn họ thực hiện là hãy làm mẫu.

• *Xây dựng các mối quan hệ với những người tiềm năng.* Để đưa đội đi đúng hướng, bạn cần những người có năng lực. Nếu trong đội của bạn có những thành viên như thế, hãy tạo dựng các mối quan hệ với họ. Nếu không, hãy tìm những người có tiềm năng để tạo dựng quan hệ. Đừng vội vàng đòi hỏi ở họ quá nhiều. Nhà lãnh đạo phải chiếm được cảm tình trước khi muốn nhờ người đó giúp đỡ. Đó là lý do bạn nên tạo dựng các mối quan hệ.

• *Tạo ra những chiến thắng nhỏ và nói chuyện với những người đồng đội thông qua chúng.* Không gì giúp con người xây dựng các kỹ năng và sự tự tin tốt bằng có một vài chiến thắng cho chính họ. Đó là những gì bạn cần làm cho đội của mình. Một lần nữa, hãy bắt tay với những người có nhiều tiềm năng nhất. Thành công của họ sẽ giúp các thành viên khác tự tin hơn.

• *Truyền đi thông điệp tầm nhìn.* Như tôi đã giải thích trong Nguyên tắc Chiếc la bàn, tầm nhìn sẽ mang đến cho các thành viên hướng đi đúng và sự tự tin. Hãy giữ cho tầm nhìn luôn là kim chỉ nam cho đội.

Giai đoạn 3: Quyết tâm vừa phải – Người lãnh đạo giải quyết những việc khó khăn

Bạn có nhớ bạn cảm giác của mình khi lần đầu tiên cầm tấm bằng lái xe trên tay? Có thể trước đó, bạn chỉ an phận ngồi sau tay lái và tưởng tượng xem lái xe sẽ như thế nào? Khi bạn có bằng lái xe và được lái tự do, công việc lái xe dường như là một chuyến phiêu lưu, không quan trọng là bạn đi đâu. Nhưng khi bạn trưởng thành, lái xe không thôi là chưa đủ, điều quan trọng là bạn phải biết đích đến của mình.

Với một đội cũng vậy. Tập hợp mọi người và đạt được một số thành tựu nhất định là một chuyện, nhưng bạn sẽ đạt được đến đâu? Để thay đổi từ việc dẫn dắt một đội đi tiếp đến việc làm cho nó đi đúng hướng, bạn phải làm những việc vô cùng khó khăn. Bạn cần…

• *Đưa ra những thay đổi giúp đội mình tốt lên.* Bạn đã hiểu rõ Nguyên tắc Chuỗi liên kết. Hãy nhớ rằng người lãnh đạo là người chịu trách nhiệm giảm thiểu những thiệt hại mà một đội có thể gây ra do yếu điểm hoặc thái độ; và có trách nhiệm phát huy đối đa hiệu quả của tất cả các thành viên bằng cách đặt họ vào đúng vị trí thích hợp. Thường thì những hành động này sẽ đi kèm với những quyết định cứng rắn.

• *Được các thành viên tin cậy.* Đó là một cách để tạo dựng tầm nhìn cho đội. Và cũng để các thành viên tham gia vào đội. Để xây dựng lòng quyết tâm, tất nhiên bạn phải làm điều này. Các thành viên phải tin tưởng người đứng đầu, xây dựng các giá trị và thực hiện nhiệm vụ chung của đội, cũng như nhiệm vụ của cá nhân. Nếu có thể làm được tất cả những điều này, bạn sẽ đưa đội mình cán đích thành công.

• *Truyền đi cam kết.* Một phần của quá trình đưa mọi người tham gia vào đội là cho họ thấy cam kết của bạn. Nguyên tắc Tin cậy trong 21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo phát biểu, mọi người tin cậy nhà lãnh đạo, trước khi tin cậy tầm nhìn. Nếu bạn có khả năng thuyết phục, phẩm chất tốt và những cam kết mạnh mẽ, bạn sẽ tạo được một nền tảng cho các đồng đội của mình tham gia vào cùng với bạn.

• *Tạo dựng và trang bị cho các thành viên bằng sự thành công.* Không có gì tạo nên lòng quyết tâm nhiều như thành công. Hầu hết mọi người đều không thể tự mình thành công. Họ cần được giúp đỡ và đó là một trong những lý do khiến họ cần những người dẫn đường. Nếu bạn tin vào đồng đội, bạn hãy giúp họ và đội của bạn sẽ thành công.

Hai giai đoạn khó khăn nhất khi xây dựng một đội chính là hai giai đoạn đầu, khi bạn cố gắng tạo ra những biến đổi trong một đội đang trì trệ, và ở giai đoạn ba, bạn phải trở thành tác nhân thay đổi. Có những khi vai trò của người lãnh đạo là tuyệt đối cần thiết, và giai đoạn ba là giai đoạn quyết định cho sự thành bại của người lãnh đạo. Nếu bạn thành công ở giai đoạn ba, bạn có thể tạo ra lòng quyết tâm cho toàn đội.

Giai đoạn 4: Quyết tâm cao – người lãnh đạo chỉ làm những việc nhỏ nhặt

Trong giai đoạn này, công việc của người lãnh đạo như bạn là giúp đội duy trì quyết tâm và động lực cao.

• *Giúp toàn đội tập trung vào hướng đi của mình.* Quyết tâm cao sẽ mang lại chiến thắng và chiến thắng duy trì lòng quyết tâm. Đó là lý do vì sao giữ cho toàn đội tập trung là rất quan trọng. Nếu các thành viên mất tập trung, đội sẽ khó lòng giành chiến thắng. Hãy nhớ, khi bạn dự định đi càng xa, hậu quả của việc đi lệch hướng càng nghiêm trọng. Nếu bạn muốn đi qua đường, lệch hướng vài độ sẽ không ảnh hưởng gì, nhưng nếu bạn muốn vượt đại dương, tính toán sai vài độ có thể khiến bạn gặp rắc rối lớn.

• *Truyền đi thành công.* Khi biết những gì mình đang làm là đúng, người ta luôn đi đúng hướng. Bạn có thể chỉ ra điều này bằng cách truyền đi những thành công của đội. Không có gì thúc đẩy quyết tâm cao bằng chiến thắng.

• *Loại bỏ những vật cản lòng quyết tâm.* Khi đội của bạn đã đi đúng đường thì nó sẽ tiếp tục đi đúng đường. Nguyên tắc Động lực trong 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo có nói: Động lực là động lực tốt nhất của người lãnh đạo những người lãnh đạo nhìn thấy nhiều thứ trước những người khác cho nên họ cần bảo vệ đội của mình khỏi những điều sẽ gây tổn hại cho đội.

• *Tạo cơ hội để các thành viên phát huy khả năng lãnh đạo.* Để tạo cơ hội cho các thành viên trong nhóm phát huy được khả năng lãnh đạo, người trưởng nhóm cần làm được hai điều. Thứ nhất, người trưởng nhóm phải sử dụng động lực sẵn có trong đội để tạo nên những người lãnh đạo mới. Việc giúp những nhà lãnh đạo mới thành công hơn sẽ dễ dàng hơn nếu họ là một phần của đội thành công. Thứ hai, người trưởng nhóm phải mở rộng được vòng tròn lãnh đạo trong nhóm. Điều này sẽ giúp nhóm thành công hơn. Một nhà lãnh đạo thường xuyên tạo điều kiện để các thành viên phát huy khả năng lãnh đạo sẽ tạo ra vòng tròn thành công, củng cố quyết tâm của nhóm.

Quá trình xây dựng lòng quyết tâm đòi hỏi sự lãnh đạo mạnh mẽ và cả thời gian. Tổng thống Ronald Reagan là một ví dụ điển hình cho điều này. Khi ông lên nắm chính quyền vào năm 1981, đất nước hầu như đang ở trong tình trạng tinh thần của người dân suy sụp do cuộc đại khủng hoảng. Người dân hoàn toàn mất niềm tin vào chính quyền sau vụ Watergate.

Nguy cơ chiến tranh hạt nhân với Liên Xô luôn thường trực trong suy nghĩ của họ. Lạm phát nằm ngoài tầm kiểm soát, giá dầu tăng cao, lãi suất cao kỷ lục. Người dân chưa bao giờ tuyệt vọng như vậy.

Ronald Reagan đã giúp mọi người lấy lại niềm tin vào đất nước. Dưới sự lãnh đạo của ông, kinh tế dần phục hồi, chiến tranh lạnh kết thúc, bức tường Berlin sụp đổ và mọi người một lần nữa lại có niềm tin vào chính mình và vào đất nước.

QUYẾT TÂM CAO TRONG GIA ĐÌNH

Bạn không cần phải có quyền lực của một vị tổng thống hay sức mạnh của một vận động viên Olympic mới có thể thực hiện được những nội dung của Nguyên tắc Quyết tâm. Bạn có thể áp dụng chúng trong kinh doanh, trong các hoạt động tình nguyện và ngay cả trong gia đình. Trên thực tế, khi sử dụng Nguyên tắc Quyết tâm, người lãnh đạo có thể tăng lòng quyết tâm cho các thành viên trong đội, và toàn đội cũng củng cố quyết tâm của người lãnh đạo. Đó chính là vấn đề, khi bạn chiến thắng, sẽ không có sự đau đớn nào cả.

Khi Rick Hoyt ra đời năm 1962, bố mẹ anh cực kỳ sung sướng bởi lần đầu được làm cha mẹ. Nhưng họ khám phá ra rằng trong khi ở trong bụng mẹ, anh đã bị dây rốn cuốn quanh cổ, khiến não không đủ oxy. Rick được chuẩn đoán là mắc chứng liệt não. Bố của Rick nhớ lại: "Khi nó được tám tháng tuổi, bác sĩ nói với chúng tôi nên bỏ nó đi vì nó sẽ phải sống đời sống thực vật suốt đời." Nhưng bố mẹ Rick không làm như vậy, họ quyết định vẫn giữ lại anh.

Cả gia đình đã phải đương đầu với rất nhiều khó khăn. Rich không thể điều khiển được lưỡi của mình, vì vậy anh nói rất khó. Nhưng bố mẹ Rick vẫn dạy anh mọi thứ, cho anh tham gia tất cả các hoạt động của gia đình. Khi Rick 10 tuổi, cuộc đời anh đã thay đổi; một kỹ sư của đại học Tufts đã chế tạo được một thiết bị giúp anh giao tiếp thông qua máy tính. Từ đầu tiên mà anh nói ra một cách chậm chạp và với rất nhiều đau đớn là: "Tiến lên Bruins". Khi đó, gia đình anh, những người ủng hộ Bruins Boston tranh vé vớt, phát hiện ra anh là một fan hâm mộ thể thao.

Năm 1975, sau một cuộc đấu tranh dài, gia đình anh cuối cùng đã có thể cho anh đi học. Đây chính là nơi Rick đã chứng tỏ sự xuất sắc của mình bất chấp những hạn chế về sinh lý. Thế giới của anh đã thay đổi, và thậm chí thay đổi hoàn toàn hai năm sau đó khi Rick phát hiện ra một cuộc đua gây quỹ nhằm giúp một vận động viên trẻ bị liệt trong một vụ tai nạn. Anh đã ngỏ ý với gia đình là anh muốn tham gia cuộc đua này.

Dick, một đại tá của Không lực Hòa Kỳ, ở tuổi gần 60 nhưng vẫn đồng ý chạy cùng với con. Ông đặt con trai vào một chiếc xe lăn. Khi họ vượt qua vạch đích, Dick nhớ lại, Rick đã mỉm cười rạng rỡ, "một nụ cười tươi nhất mà bạn được nhìn thấy trong cuộc đời". Sau cuộc đua, Rick chỉ nói một câu rất đơn giản: "Bố, con cảm thấy như mình không hề bị tàn tật". Sau hôm đó, cuộc sống của họ không bao giờ như trước nữa.

CÙNG NHAU CHUNG SỨC

Một người cha sẽ làm gì khi con trai mình – một người chưa bao giờ thoát khỏi chiếc xe lăn nói muốn tham gia cuộc thi chạy marathon? Người cha đã trở thành đôi tay và đôi chân của con. Đó là ngày "Team Hoyt" ra đời. Dick mua cho Rick một chiếc xe lăn đua tốt hơn, sau đó người con trai bị liệt và người cha đã không còn khỏe mạnh bắt đầu cùng nhau tham gia các cuộc đua. Họ tự luyện tập rất nghiêm túc và năm 1981, họ đã cùng nhau chạy trong cuộc đua Marathon Boston. Kể từ đó, họ chưa bỏ lỡ một cuộc đua Marathon Boston nào.

Sau bốn năm tham gia các cuộc đua marathon, cả hai cha con quyết định họ đã sẵn sàng cho một thử thách mới: thể thao ba môn phối hợp bao gồm bơi, đua xe đạp và chạy. Đó không phải là một thử thách nhỏ, đặc biệt là Dick sẽ phải học bơi. Nhưng ông đã làm được. Dick giải thích: "Con trai tôi đã cổ vũ tôi rất nhiều bởi vì nếu không phải là vì nó, tôi đã không bao giờ tham gia cuộc đua đó. Những gì tôi có thể làm là cho Rick mượn đôi tay và đôi chân của mình để tham gia vào cuộc đua như những người khác."

Trong tất cả các cuộc thi đấu trên thế giới, khó nhất là cuộc thi ba môn kết hợp Ironman ở Hawaii. Cuộc thi này bao gồm: bơi 3,8km, đua xe đạp 180km, và chạy 42km. Đó thật sự là một thử thách lớn cho khả năng chịu đựng của bất kỳ người nào. Năm 1989, Dick và Rick đã cùng nhau hoàn tất cuộc thi. Với phần thi bơi, Dick đã kéo theo một chiếc thuyền nhỏ có Rick trên đó. Sau đó ông tham gia đua xe đạp với Rick ngồi sau. Trước khi tham gia kỳ thi chạy, Dick đã kiệt sức.

Nhưng đến lúc này lòng quyết tâm đã thúc đẩy ông. Tất cả những gì ông nghĩ đến là những lời nói của con trai:

Khi tôi chạy, dường như sự tàn tật biến mất. Đó là nơi duy nhất tôi thật sự cảm thấy công bằng. Với tất cả những gì tôi đạt được, tôi cảm thấy mình không còn là người tàn tật nữa. Hơn thế, tôi cảm thấy mình là một người đầy quyền lực và không có giới hạn.

Khi bạn chiến thắng, sẽ không còn nỗi đau đớn nào nữa. Bằng cách tiếp tục tham gia các cuộc đua, Dick đã mang đến chiến thắng cho con trai. Và đó là trái ngọt của tất cả sự khổ luyện và nỗi đau. Dick đặt con trai lên xe và họ đã đến để tham gia cuộc đua. Hai cha con đã kết thúc cuộc đua trong hơn 13 giờ 43 phút – một khoảng thời gian kỷ lục.

Sau đó, Rick tốt nghiệp đại học, anh làm việc tại trường đại học Boston với nhiệm vụ trợ giúp thiết kế các hệ thống máy tính dành cho người tàn tật. Và tất nhiên, anh vẫn tham gia các cuộc thi cùng người cha đã hơn 60 tuổi. Đến tháng 3 năm 2001, Team Hoyt đã tham gia 731 cuộc đua. Họ đã tham gia 53 cuộc thi marathon, 135 cuộc thi ba môn phối hợp bao gồm bốn cuộc đua ở Ironman. Và họ vẫn tiếp tục. Dick nói: "Trên đời này, không có gì mà chúng tôi không thể cùng nhau vượt qua." Trong gần 25 năm qua, họ đã giành được phần thưởng cao quý nhất của sự quyết tâm.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi bạn làm tốt, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc – khi bạn hạnh phúc, bạn sẽ làm tốt.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Nếu bạn muốn gặt hái những thành quả từ lòng quyết tâm, bạn không thể đợi đến khi đủ quyết tâm rồi mới bắt tay vào làm. Bạn cần truyền cảm hứng vào trong công việc chứ đừng đợi công việc truyền cảm hứng cho mình. Bắt đầu bằng năng lượng của một người có kinh nghiệm về cảm giác chiến thắng. Sự cống hiến và nhiệt tình của bạn sẽ giúp bạn làm tốt hơn và truyền cảm hứng cho những người đồng đội.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo, bạn cần xác định lòng quyết tâm của đội đang ở mức độ nào:

• *Quyết tâm cực thấp.* Đội bạn đang bế tắc.

• *Quyết tâm thấp.* Đội đã có một vài tiến bộ, nhưng chưa liên kết chặt chẽ và đủ tự tin.

• *Quyết tâm vừa phải.* Đội đã có chiến thắng và tiếp tục tin vào chính mình, nhưng cần đưa ra những quyết định khó khăn để đưa đội lên một bậc cao hơn.

• *Quyết tâm cao.* Đội đang trình diễn những tiềm năng mà mình có, luôn dành chiến thắng và chỉ cần giữ đúng hướng.

Khi đã quyết định được tình trạng hiện tại của đội, hãy áp dụng những chỉ dẫn để có thể đưa đội của mình lên một tầm cao mới.

17. NGUYÊN TẮC LỢI NHUẬN

Đầu tư vào nhóm sẽ mang lại lợi nhuận cao

Mặc dù được coi là một trong những nhà xây dựng nhóm xuất sắc nhất trong lĩnh vực thể thao, nhưng có thể bạn chưa bao giờ nghe nhắc đến tên ông. Dưới đây là bảng thành tích ấn tượng của ông:

• 40 mùa giải liên tiếp với ít nhất hơn 20 trận thắng.

• Đoạt 5 chức vô địch quốc gia.

• Được xếp ở vị trí số một trong suốt 20 năm trong nghề.

• Tỷ lệ chiến thắng trung bình trong sự nghiệp là 0,870.

Tên ông là Morgan Wootten. Một người có thành tích như thế tại sao lại không được nhiều người biết đến? Bởi vì lý do rất đơn giản, ông chỉ là huấn luyện viên bóng rổ của một trường trung học.

Khi được hỏi ai là huấn luyện viên bóng rổ xuất sắc nhất của thời đại thì hầu hết mọi người đều đưa ra hai cái tên đó là Red Auerbach và John Wooden. Nhưng có một điều mà các bạn không bao giờ biết, John Wooden, người được mệnh danh là thầy phù thủy của vùng Westwood, huấn luyện viên của câu lạc bộ UCLA từng ca ngợi Morgan Wootten như sau: "Mọi người thường nói rằng Morgan Wootten là huấn luyện viên bóng rổ trung học xuất sắc nhất nước Mỹ. Tôi không đồng ý với nhận xét đó. Tôi chưa bao giờ gặp một huấn luyện viên nào giỏi như ông ở bất cứ hạng nào, từ trung học, đại học cho tới chuyên nghiệp. Có một câu mà tôi đã nói rất nhiều lần và bây giờ sẽ nhắc lại một lần nữa: 'Tôi rất kính trọng và nể phục ông.'"

Đó là những lời nói chân thành từ một vị huấn luyện viên từng giành mười chức vô địch quốc gia NCAA và là người đã đào tạo ra những cầu thủ tài năng nhất trong làng bóng rổ như Kareem Abdul-Jabbar.

TRỞ THÀNH HUẤN LUYỆN VIÊN LÀ ĐIỀU NẰM NGOÀI DỰ ĐỊNH

Morgan Wootten chưa bao giờ có ý định trở thành một huấn luyện viên. Trước đây, ông từng là vận động viên điền kinh ở trường trung học, ngoài ra chẳng có gì đặc biệt. Tuy nhiên ông lại là người có khả năng hùng biện và lý luận rất tốt. Khi còn nhỏ, ông luôn mong muốn sau này sẽ trở thành một luật sư. Nhưng khi vào học đại học, một người bạn đã rủ Morgan tham gia làm huấn luyện viên bóng rổ cho một đội bóng của trại trẻ mồ côi mặc dù trước đó chàng sinh viên trẻ không biết nhiều về môn thể thao này. Đội bóng mà ông làm huấn luyện viên chẳng được trang bị gì, cũng không có cả đồng phục thi đấu. Mặc dù đã luyện tập chăm chỉ nhưng những cậu học trò nhỏ của ông đã chịu thất bại một lúc 16 trận trong giải đấu.

Trong suốt mùa giải đầu tiên đó, Wootten dần cảm thấy yêu mến bọn trẻ. Khi những đứa trẻ bày tỏ mong muốn ông trở lại dẫn dắt chúng, ông đã không thể từ chối. Ông từng chơi bóng rổ khi còn học trung học nên cũng có phần hiểu rõ đặc thù của môn thể thao này. Dưới sự dẫn dắt của Wootten, đội bóng của trại mồ côi trở nên bất khả chiến bại và đã giành chức vô địch trong giải thanh niên mở rộng ở thủ đô Washington. Quan trọng hơn, lúc đó, Wootten chợt nhận ra rằng ông muốn đầu tư nhiều thời gian, gắn bó hơn nữa với bọn trẻ chứ không phải chỉ làm huấn luyện viên của chúng trong một thời gian ngắn.

Ngay năm đầu tiên, ông đã làm thay đổi cuộc sống của bọn trẻ. Wootten vẫn nhớ một cậu bé nghịch ngợm bị cảnh sát bắt giữ và trả về trại mồ côi vì tội ăn cắp. Cậu bé đó tự coi mình là một đứa ngang bướng. Chính Wootten đã chỉ cho cậu bé thấy nó đang tự đâm đầu vào rắc rối. Đồng thời Wotten đã dang rộng vòng tay che chở và giáo dục cậu bé. Ông nhớ lại:

Chúng tôi đã dành nhiều thời gian nói chuyện với nhau. Tôi đã đưa cậu bé về nhà và nó tỏ ra rất thích được ăn những món do mẹ tôi nấu. Thằng bé thường đến chơi với chúng tôi vào những ngày nghỉ cuối tuần. Nó cũng trở nên thân thiết với các anh chị em tôi. Bây giờ thì cậu bé đó đã lớn, vẫn còn sống ở Washington và trở nên nổi tiếng. Bất cứ ai cũng có thể tự hào khi có một người con trai như vậy. Cuộc đời cậu bé có thể sẽ bị trói buộc trong vòng tù tội và chắc chắn sẽ còn tồi tệ hơn nữa nếu không có ai mở rộng vòng tay và ban tặng một món quà mà bất cứ một gia đình nào cũng có thể làm cho con cái họ, đó chính là tuổi thơ.

Cống hiến hết mình cho đội bóng là những gì mà Wootten đã làm trong suốt nhiều năm sau đó. Huấn luyện viên bóng rổ câu lạc bộ NCAA, Marty Fletcher, cựu cầu thủ và là trợ lý của Wootten nhận xét về tài năng của ông rất ngắn gọn: “Bí quyết của ông đó là luôn tạo cho những thành viên trong đội cảm giác mình là người quan trọng nhất.”

TẠO RA MỘT TRIỀU ĐẠI

Không lâu sau, Wootten từng được mời làm trợ lý huấn luyện viên của một đội bóng trung học địa phương. Sau một vài năm làm việc trên cương vị đó, ông đã có một số vốn kinh nghiệm kha khá và trở thành huấn luyện viên trưởng của đội bóng trường trung học Dematha.

Khi bắt đầu làm việc tại trường năm 1956, Wootten đã phải tiếp quản một đội bóng từng gặp nhiều thất bại. Ông đã triệu tập tất cả những sinh viên đam mê chơi bóng tại trường Dematha và nói với họ:

Hỡi tất cả các bạn, mọi thứ giờ đây đang dần thay đổi. Các bạn đã thấy thành tích tệ hại của trường Dematha trong nhiều năm qua, nhưng sắp tới sẽ hoàn toàn thay đổi. Chúng ta sẽ chơi bóng và chiến thắng ở trường Dematha đồng thời sẽ tạo ra truyền thống chiến thắng ở đây. Đây là lúc chúng ta bắt đầu thực hiện mục tiêu đó. Nhưng hãy để tôi cho các bạn biết những điều mà chúng ta sẽ phải làm. Chúng ta sẽ phải rèn luyện nhiều hơn bất cứ một đội bóng nào. Với sự tập luyện chăm chỉ, bầu nhiệt huyết cộng với một phương pháp rèn luyện tối ưu, chúng ta sẽ giành được sự quan tâm, sự ngưỡng mộ của mọi người bởi vì giờ đây trường Dematha sẽ luôn là người chiến thắng.”

Và trong năm đó, đội bóng của trường Dematha đã chiến thắng hầu hết các đối thủ, một thành tích xứng đáng. Chưa bao giờ đội bóng của trường Dematha lại chiến thắng vang dội đến thế. Từ đó trường Dematha đã thực sự bắt đầu một triều đại mới.

Ngày 13 tháng 10 năm 2000, Wootten được bổ nhiệm vào hiệp hội bóng rổ Naismith của thành phố Springfield bang Massachuset. Lúc ấy, các đội bóng do ông dẫn dắt đã tích lũy được một số điểm kỷ lục, 1.210 điểm trên 183 trận. Trong nhiều năm, đã có hơn 250 học viên do ông đào tạo giành được học bổng, 12 cầu thủ đã được chuyển lên chơi ở giải nhà nghề NBA.

KHÔNG CHỈ LÀ BÓNG RỔ

Chiến thắng và vinh quang không phải là điều khiến Wootten cảm thấy vui sướng nhất. Điều khiến ông cảm thấy hạnh phúc đó chính là sự đầu tư đúng đắn cho những cậu học trò nhỏ của mình. Ông đã nói:

Những người huấn luyện viên, dù ở đẳng cấp nào đều có xu hướng đánh mất mục tiêu và phương hướng của mình, đặc biệt là sau khi chiến thắng. Họ thường làm việc một cách trái ngược. Họ nỗ lực hết sức để phát triển đội bóng và đưa đội bóng lên tầm cao mới, quên mất rằng đáng lẽ họ phải làm ngược lại, nghĩa là phải giúp các cầu thủ phát triển tiềm năng, sử dụng sức mạnh và tài năng của các cầu thủ để xây dựng danh tiếng cho đội.

Quan điểm đó của Wootten không chỉ mang lại những phần thưởng xứng đáng cho đội bóng mà còn mang lại những lợi ích cho mỗi cá nhân trong đội. Trong suốt 26 năm không ngừng phát triển, tất cả các học trò của Wootten, dù tham gia thi đấu chính thức hay dự bị đều được nhận học bổng. Trợ lý huấn luyện viên Chuck Swenson nhận xét: “Nếu đội của bạn có những cầu thủ của trường Dematha, cầu thủ đó sẽ giúp bạn thực hiện được kế hoạch. Khi hợp tác với Morgan, bạn biết mình sẽ có được những cầu thủ trẻ tài năng, có đẳng cấp và sẽ nỗ lực vì bạn.” Garry William, huấn luyện viên trưởng của đại học Maryland cũng đồng ý về chất lượng cầu thủ do Morgan đào tạo: “Các cầu thủ của ông được đào tạo rất bài bản và đầy đủ, xử lý các tình huống chính xác. Đó không phải là những tài năng bẩm sinh mà thực sự phải trải qua rèn luyện mới có được.” Điều đáng ghi nhận ở đây là những lời nhận xét đó dành cho những cầu thủ đang học trung học chứ không phải đại học hay các cầu thủ ở giải chuyện nghiệp.

Sự đầu tư cho đội bóng lớn dần theo thời gian. Morgan Wootten đã đầu tư nhiều thời gian cho các cầu thủ bởi với ông, đó là điều nên làm. Sự quan tâm đó đã giúp các cầu thủ chơi tiến bộ hơn, tạo được thành công cho đội bóng, và những mốc son đáng nhớ trong sự nghiệp. Ông là vị huấn luyện viên bóng rổ đầu tiên chiến thắng 1200 trận trong bất cứ giải nào. Những người được đầu tư sẽ đền đáp bạn từng ngày. Đó chính là sức mạnh của Nguyên tắc Lợi nhuận.

NHỮNG NHÀ ĐẦU TƯ VĨ ĐẠI

Trong suốt các chương mục của cuốn sách này bạn đã được gặp rất nhiều người đã cống hiến bản thân để đầu tư cho các đồng nghiệp trong công ty. Những sự đầu tư đó mang lại

cho họ những kết quả tuyệt vời. Sự đầu tư của Gordon Bethune được đền đáp khi ông tiếp quản Công ty Continental hùng mạnh và tạo việc làm cho hơn 14.000 công nhân. Sự đầu tư của Bernie Marcus và Arthur Blank đã mang lại lợi nhuận cho họ và các nhân viên trong công ty Home Depot. Sự đầu tư của Jeff Skilling cho Enron đã đền đáp cho ông những giá trị to lớn khi xây dựng thành công ngành công nghiệp mới với vị trí là người lãnh đạo. Lilly Tartikoff đã đầu tư vào con người và đã thu được những thành công trong việc nghiên cứu bệnh ung thư. Thông thường, thời gian, tiền bạc và những hoạt động phát triển các thành viên trong tổ chức không thể làm thay đổi cả tổ chức trong một sớm một nhiều, nhưng rõ ràng bạn sẽ luôn được đền đáp.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẦU TƯ VÀO TỔ CHỨC CỦA BẠN

Tôi tin rằng hầu hết mọi người đều nhận ra việc đầu tư vào tổ chức sẽ mang lại những lợi ích to lớn cho mỗi thành viên. Nhưng câu hỏi đặt ra không phải là tại sao mà là bằng cách nào. Hãy cho phép tôi chia sẻ với các bạn mười bước để đầu tư cho tổ chức của mình. Cho dù bạn là huấn luyện viên hay cầu thủ, chủ lao động hay người lao động, nhà lãnh đạo hay cấp dưới đều có thể thực hiện theo các bước này. Sẽ luôn có những người trong tổ chức của bạn được lợi từ những gì bạn đã cống hiến. Và khi mỗi thành viên được đầu tư thì những lợi nhuận mà bạn có sẽ là sự tích lũy từ những lợi ích mà các thành viên đã thu được. Đó là một kết quả phức hợp. Sau đây là các bước để bạn bắt đầu một sự đầu tư:

1. Quyết định xây dựng tổ chức... là bước khởi đầu của sự đầu tư vào tổ chức

Chúng ta thường nói rằng, mọi việc đều phải bắt đầu từ vạch xuất phát. Việc xác định những người thích hợp để đầu tư trong tổ chức chính là bước đầu tiên để xây dựng một tổ chức tốt. Điều này đòi hỏi phải có sự tận tâm.

2. Quy tụ những ứng cử viên có khả năng... sẽ góp phần nâng cao tiềm năng của tổ chức

Các thành viên trong tổ chức càng có tài năng thì tiềm lực của tổ chức sẽ càng lớn mạnh. Chỉ có một tổ chức duy nhất mà bạn mà bạn không được phép lựa chọn, đó chính là gia đình bạn. Bạn phải gắn bó, trung thành với các thành viên trong gia đình mình. Còn lại, tất cả tổ chức trong các lĩnh vực khác đều cho phép bạn chọn lựa và việc này sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời.

3. Hy sinh cho sự phát triển của tổ chức... sẽ đảm bảo cho sự phát triển của tổ chức

Khi Morgan giúp đỡ và mang lại lợi ích cho cậu bé bị trả về trại trẻ vì tội ăn cắp, ông phải "hy sinh" ít nhiều. "Hy sinh" ở đây không phải là sự bất tiện hay không thoải mái, mà là thời gian, tiền bạc và công sức mà ông phải bỏ ra.

Tương tự, khi phát triển tổ chức của mình, bạn cũng luôn phải trả một cái giá nào đó. Bạn sẽ phải cắt bớt thời gian cho các hoạt động thường ngày, hoặc phải tốn tiền bạc mà lẽ ra bạn có thể dùng để tạo giá trị thặng dư. Thậm chí thỉnh thoảng bạn còn phải thu xếp các vấn đề và công việc cá nhân. Song vì lợi ích của những thành viên trong tổ chức và cả tập thể thì đó là một cái giá xứng đáng. Những gì bạn đã cống hiến chính là một sự đầu tư.

4. Làm việc cùng nhau như trong một tổ chức... sẽ đảm bảo tính cộng đồng cho tổ chức của bạn

Tôi từng đọc được lời nhận xét như sau: "Kể cả khi vừa chơi một trận đấu để đời, thì điều mà bạn sẽ nhớ mãi chính là cảm giác được chơi cùng đồng đội. Bạn sẽ quên những đường chuyền, những cú sút, hoặc tỷ số nhưng sẽ không bao giờ có thể quên được những người đồng đội của mình." Nhận xét này thể hiện một cách đúng đắn nhất tinh thần gắn kết giữa các thành viên nảy sinh trong quá trình làm việc cùng nhau.

Cách duy nhất để phát triển tính cộng đồng và sự gắn kết giữa bạn và những người đồng nghiệp và giữa những người đồng nghiệp với nhau là tập hợp họ thành một tổ chức thống nhất. Có rất nhiều cách để tạo ra sự liên kết giữa bạn và các đồng nghiệp hoặc giữa những thành viên trong tổ chức với nhau. Trong môi trường gia đình, tổ chức các chuyến đi dã ngoại là một phương pháp tốt. Giới kinh doanh và các đồng nghiệp thường tụ tập với nhau ngoài những giờ làm việc (theo một cách thích hợp nhất). Thời gian và địa điểm không quan trọng bằng việc họ thường xuyên gặp nhau để trao đổi kinh nghiệm.

5. Trao nghĩa vụ và quyền lợi cho các thành viên... sẽ nâng tầm của các nhà lãnh đạo trong tổ chức

Sự phát triển mạnh mẽ nhất của con người thường xảy ra như hệ quả tất yếu xuất phát từ những kinh nghiệm cá nhân sau nhiều lần mò mẫm học hỏi. Nếu muốn một thành viên của tổ chức bước lên một tầm cao mới trong khả năng thể hiện và khả năng lãnh đạo, thì tổ chức phải trao cho thành viên đó những quyền lợi và nghĩa vụ nhất định. Nếu bạn là người đứng đầu tổ chức, đừng tìm cách bảo vệ vị trí hay duy trì quyền lực của mình. Hãy gạt bỏ ý nghĩ đó. Đó là cách duy nhất bạn có thể trao quyền lợi và nghĩa vụ cho các thành viên khác.

6. Ghi nhận thành công của tổ chức... sẽ làm tăng nhuệ khí của các thành viên

Nhà văn Mark Twains đã nói: "Một thành quả tốt có thể khiến tôi ngây ngất suốt hai tháng trời." Đó cũng là cách mà hầu hết mọi người đều cảm nhận. Họ luôn sẵn sàng làm việc cật lực nếu được chứng kiến thành quả do những nỗ lực mà bản thân đã tạo ra. Nó đúng như lời Napoleon Bonaparte đã nhận xét: "Một người lính sẽ chiến đấu kiên cường và sẽ hy sinh vì một dải băng màu nhỏ bé. Hãy khen ngợi những người đồng nghiệp, ca ngợi những thành tích mà họ đã đạt được. Và nếu bạn là người lãnh đạo, hãy hạn chế mắng mỏ chứ đừng tiết kiệm những lời khen. Hãy làm như thế và những người trong tổ chức của bạn sẽ làm việc và chiến đấu vì bạn."

7. Theo dõi kết quả đầu tư... sẽ nâng cao tính trách nhiệm cho tổ chức

Khi bạn đầu tư một khoản tiền vào lĩnh vực nào đó, chắc chắn bạn sẽ mong đợi một khoản lợi nhuận, có thể không phải là ngay lập tức mà trong một thời gian lâu dài. Làm thế nào để bạn có thể biết liệu sự đầu tư đó được hay mất? Bạn cần chú ý theo dõi và ước lượng các quá trình đầu tư của mình.

Điều tương tự cũng đúng khi bạn đầu tư cho yếu tố con người. Bạn cần phải theo dõi xem bạn đã được đền đáp cho những công sức, tiền của và thời gian mà bạn bỏ ra hay chưa. Có nhiều người phát triển nhanh chóng, còn những người khác thì lâu hơn một chút, nhưng không sao. Những thành quả mà bạn mong đợi là cả một quá trình.

8. Ngừng đầu tư vào những người không có khả năng phát triển... giúp hạn chế những thiệt hại cho tổ chức

Một trong những cảm giác khó khăn nhất đối với mỗi thành viên của tổ chức đó là bỏ lại những người đồng nghiệp phía sau. Nhưng đó là điều mà bạn phải làm khi một thành viên nào đó không có khả năng phát triển hoặc làm ảnh hưởng tới lợi ích của các thành viên khác. Như tôi đã trình bày trong phần trước, điều này không có nghĩa là bạn dành ít tình cảm cho người đó. Điều đó thực ra là để giúp bạn ngừng đầu tư vào một người không muốn hoặc không có khả năng phát triển và làm tổ chức của bạn trở nên vững mạnh hơn.

9. Tạo ra những cơ hội mới cho tổ chức... sẽ giúp tổ chức của bạn vươn xa hơn

Chẳng có sự đầu tư nào lớn bằng việc bạn tự tạo ra cho tổ chức của mình những cơ hội mới. Khi một tổ chức có khả năng đi tới những vùng đất mới hay đương đầu với những thử thách, thì nó cần phải lớn mạnh để đối mặt với những thử thách đó. Quá trình đó không chỉ mang lại cho tổ chức của bạn cơ hội để phát triển mà còn mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân trong tổ chức. Mỗi người đều có cơ hội khai thác tiềm năng của chính mình.

10. Tạo cho tổ chức những cơ hội tốt nhất để thành công... sẽ đảm bảo cho tổ chức đạt kết quả cao

James E. Hunton đã nói: "Tập hợp lại với nhau là sự khởi đầu. Duy trì mối liên kết là quá trình. Làm việc cùng nhau là sự thành công." Một trong những nhiệm vụ cần thiết nhất mà bạn có thể đảm nhiệm đó là xua tan những trở ngại để tổ chức của mình có cơ hội thành công cao nhất. Nếu bạn là một thành viên trong tổ chức, điều này cũng giống như một sự hy sinh cá nhân hoặc giúp đỡ những người khác làm việc cùng nhau tốt hơn. Nếu bạn là một người lãnh đạo thì có nghĩa là bạn phải tiếp thêm nghị lực cho các thành viên và trang bị cho họ những điều cần thiết để đảm bảo cho sự thành công của cả tổ chức.

Đầu tư vào một tổ chức đảm bảo khả năng sinh lợi cao bởi một tổ chức có thể làm tốt hơn một cá nhân rất nhiều.

Chẳng hạn như Rex Murphy, một người thường xuyên tham dự các cuộc hội thảo của tôi đã nói: "Nơi nào có ý chí, sẽ có một con đường. Nơi nào tập hợp nhiều ý chí, ở đó sẽ có nhiều con đường."

SỰ ĐẦU TƯ VÀ NHỮNG KẾT QUẢ TÔI ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC

Khi bạn đã hiểu được ý nghĩa của một sự đầu tư, chắc chắn bạn sẽ không bao giờ có thể dừng lại. Hãy nghĩ về tổ chức của tôi, những người đã làm tăng thêm giá trị cho tôi khi tôi

mang lại giá trị cho họ. Họ đã mang lại cho tôi vô vàn niềm vui. Cũng như sự đầu tư và sự đền đáp mà họ mang lại cho tôi, niềm vui của tôi ngày càng được nhân lên.

Tôi trân trọng tất cả các thành viên trong tổ chức của mình, và nếu có thể tôi sẽ nói cụ thể cho các bạn biết từng người một. Nhưng trong khuôn khổ cuốn sách này thì không đủ, bởi vậy tôi chỉ có thể điểm qua một vài người quan trọng và gần gũi với tôi nhất:

• Larry Maxwell: Tình yêu ông dành cho tôi là một tình yêu vô điều kiện. Chính ông đã góp phần đưa công ty INJOY lên một tầm cao mới. Ông luôn đặt ra những câu hỏi lớn, giữ cho cả tổ chức tập trung vào mục tiêu đã chọn, và luôn là người bảo vệ tôi.

• Margaret Maxwell, người bạn đời của tôi: Magaret là người yêu thương tôi nhất và cũng là người hiểu tôi nhất. Sự cộng tác của cô đã giúp tôi vươn tới những tầm cao. Những chuyến du ngoạn cùng nhau của chúng tôi là niềm vui lớn nhất của cuộc đời.

• Dan Reiland: Ông là cánh tay phải của tôi trong nhiều năm liền. Và bây giờ, với tư cách là một người cố vấn ông đang truyền đạt lại cho những mục sư khác những tư tưởng, kinh nghiệm của tôi cộng với sự thông thái và triển vọng của ông. Ông là người bạn tốt của tôi.

• Dick Peterson: Ông là người luôn dõi theo mọi bước đi của công ty tôi. Tôi mở ra một cánh cửa, ông ấy sẽ là người đóng lại. Khi tôi bắt đầu nói một câu, ông ấy có thể nói hộ tôi phần còn lại.

• Tim Elmore: Ông là người sử dụng những tài liệu của tôi để giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo tốt hơn tôi. Và ông cũng có thể mang tới cho tôi những kiến thức mới về nghệ thuật lãnh đạo.

• Linda Egger: Linda biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu của tôi. Cô là người đại diện tốt của tôi và là người có thể giải đáp những câu hỏi của các đồng nghiệp nhanh hơn và tốt hơn tôi.

• Charlie Wetzel: Ông là người định hướng cho cuộc sống của các thành viên trong công ty. Ông nắm bắt các ý tưởng, những nguyên tắc và các bài giảng của tôi để viết thành sách. Từ đó chúng trở nên đa dạng và phong phú hơn.

• Dave Johnson: Ông là người sở hữu một tiềm năng vô hạn. Ông có khả năng nhìn thấy những cơ hội từ rất xa. Tôi rất thích được đầu tư tất cả những gì mình có vào ông bởi những gì mà tôi sẽ nhận được từ sự đầu tư này là rất lớn.

• Dave Sutherland: Dave là người đồng nghiệp số một của tôi. Là một người đàn ông đích thực với những suy nghĩ chín chắn, ông có thể một mình phát triển công ty mà không cần có tôi. Khi tôi trao cho Dave cơ hội, chắc chắn nó sẽ trở thành bàn thắng.

• Kirk Nowery: Ông là người đại diện tốt nhất của tôi. Luôn yêu mến và quý trọng các mục sư và những nhà thờ ở địa phương. Hằng đêm ông ấy thường kể về cái cách mà chúng tôi đã làm tăng giá trị thông qua ISS. Và đêm nào chúng tôi cũng có được cơ hội như thế.

Trong các giai đoạn của cuộc đời, tất cả những gì tôi làm đều là sự nỗ lực vì tập thể. Lần đầu tiên, thuyết giảng tại một buổi hội thảo, tôi đã làm tất cả mọi thứ. Tất nhiên là tôi có sự giúp đỡ của mọi người song dường như tôi đã tự mình thu xếp những gì cần thiết cho bài thuyết giảng của mình. Và bây giờ thì tôi có thể xuất hiện và giảng dạy ở các buổi hội thảo. Những đồng nghiệp tuyệt vời của tôi sẽ lo chuẩn bị mọi thứ. Thậm chí chính cuốn sách mà bạn đang đọc lúc này cũng là nỗ lực của tập thể. Những đồng nghiệp đó chính là niềm vui của tôi. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể cho họ bởi họ đã làm tất cả những điều tốt đẹp cho tôi:

• Tổ chức của tôi khiến tôi trở nên tốt hơn.

• Tổ chức của tôi nhân lên giá trị của tôi trong mắt những người khác.

• Tổ chức của tôi tạo điều kiện cho tôi làm những điều mà tôi làm tốt nhất.

• Tổ chức của tôi cho tôi nhiều thời gian hơn.

• Tổ chức của tôi là người đại diện tốt của tôi mỗi khi tôi không có mặt.

• Tổ chức của tôi mang lại tính cộng đồng cho những niềm vui của chúng tôi.

• Tổ chức của tôi làm thỏa mãn ước mơ cháy bỏng trong trái tim tôi.

Nếu những kinh nghiệm của đồng nghiệp không khả quan như những gì bạn mong đợi thì đây là lúc bạn cần phải tăng cường mức đầu tư của mình. Xây dựng một tổ chức cho tương lai cũng tương tự như việc bạn phát triển một tài khoản tài chính. Sự đầu tư đó có thể bắt đầu rất chậm chạp, nhưng những gì bạn bỏ ra sẽ mang lại bạn lợi nhuận rất lớn. Hãy thử áp dụng và bạn sẽ thấy rằng Nguyên tắc Lợi nhuận thực sự hiệu quả.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Sự đầu tư của đồng nghiệp vào bạn có được đền đáp?

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn có mang lại những lợi ích xứng đáng với sự đầu tư của đồng nghiệp dành cho bạn hay không? Hãy nghĩ lại những cơ hội mà bạn đã có và những kinh nghiệm tích cực mà bạn rút ra được từ những gì bạn đã đối mặt. Bạn đã cố gắng nắm bắt tất cả mọi cơ hội hay đã để tuột mất rất nhiều cơ hội? Nếu bạn do dự trước những cơ hội phát triển thì ngay ngày hôm nay bạn cần thay đổi quan điểm của mình. Hãy phát huy tất cả những gì bạn có và quyết tâm đền đáp lại sự đầu tư mà các đồng nghiệp dành cho bạn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Với vai trò là một người lãnh đạo, chính bạn chứ không phải một ai khác là người quyết định môi trường làm việc của tổ chức và việc liệu các nhân viên của bạn có đầu tư vào những người khác hay không. Bắt đầu bằng việc đầu tư thể chế và biến nó trở thành một phần văn hóa riêng của tổ chức. Khuyến khích sự phát triển, dành thời gian để đầu tư vào tổ

chức. Hãy đầu tư phát triển các nhà lãnh đạo hạt giống. Bạn càng tập hợp được nhiều nhà lãnh đạo trong tổ chức, họ sẽ càng có nhiều khả năng phát triển, và lợi nhuận sẽ càng lớn.

Dự án 1.000.000 ebook miễn phí cho di động

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Phát hành: http://www.taisachhay.com